



VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Hodnocení systému řízení vybrané příspěvkové organizace  
Evaluation of Management System in a Selected Contributory Organization

Student:

Martin Knopp

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Štěpánka Staňková

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Knopp**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Hodnocení systému řízení vybrané příspěvkové organizace**  
**Evaluation of Management System in a Selected Contributory Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a metodická východiska hodnocení systému řízení
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Praktická aplikace vybraných metod
5. Výsledky a doporučující návrhy
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *A Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Results*. London: Kogan Page, 2005. ISBN 978-07-494-4344-8.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3637-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Štěpánka Staňková**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně

V Ostravě dne 1. 7. 2015

*Martin Štěpán*

## Poděkování

Tímto bych chtěl velice poděkovat paní Ing. Štěpánce Staňkové za skvělé vedení během psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat personálu Domu dětí a mládeže v Bílovci za ochotu a materiály, a dále také rodině a nejbližším za projevenou podporu.

## Obsah

1	Úvod .....	4
2	Teoretická a metodická východiska .....	5
2.1	Veřejný sektor a veřejné finance .....	5
2.2	Členění národního hospodářství .....	7
2.3	Důvody vzniku neziskových organizací .....	9
2.4	Definice neziskového sektoru .....	10
2.5	Obecné dělení neziskových organizací .....	10
2.6	Evropská definice neziskového sektoru .....	12
2.7	Historie neziskových organizací .....	13
2.8	Základní rozdělení neziskových organizací v České republice .....	14
2.9	Vybrané neziskové organizace .....	15
2.10	Shrnutí rozdělení neziskových organizací .....	19
2.11	Vývoj a investice v nestátních neziskových organizací .....	19
2.12	Financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů .....	20
2.13	Metodický postup .....	21
3	Charakteristika vybrané organizace .....	23
3.1	Organizační struktura DDM .....	24
3.2	Popis činnosti jednotlivých pracovníků .....	25
3.3	Činnost Domu dětí a mládeže .....	29
3.4	Vývoj počtu dětí a kroužků DDM .....	32
3.5	Shrnutí činnosti DDM .....	34
3.6	Žákohodiny .....	35
4	Praktická aplikace vybraných metod .....	37
4.1	SWOT analýza .....	37
4.2	Metoda PEST .....	40
4.3	Finanční analýza organizace .....	42
5	Výsledky a doporučující návrh .....	53
6	Závěr .....	55

# 1 Úvod

Tématem mé bakalářské práce je zhodnocení řízení, vedení, náplně a financování Domu dětí a mládeže v Bílovci, příspěvkové organizace (dále jen DDM). Organizace poskytuje zájmovou činnost a rekreaci dětí a mládeže, případně i dospělých v době mimo vyučování a v období školních prázdnin.

Cílem předložené bakalářské práce je zhodnocení úrovně řízení a hospodaření s finančními prostředky DDM v Bílovci a navržení doporučení pro efektivnější fungování organizace.

V teoretické části práce je vymezen pojem neziskový sektor, jeho problematika, důvody vzniku a historie, financování a podpora vlády neziskového sektoru, jeho základní členění v České republice a Evropské unii a přiblížené některé neziskové organizace. Pro přiblížení organizace a popsání hlavních prvků vnitřního a vnějšího prostředí vybrané organizace jsou zvoleny dvě metody. Jednou z nich je metoda SWOT, druhou pak metoda PEST.

Následující část práce je zaměřena na charakteristiku organizace, popis její činnosti, organizační strukturu, náplň práce zaměstnanců, problematiku způsobu financování tzv. žákohodin.

Praktická část se zabývá otázkou praktické aplikace SWOT analýzy, metody PEST a vertikální analýzou rozvahy a výkazů zisků a ztrát za poslední tři roky. Na základě získaných poznatků dojde v závěrečném bloku práce ke shrnutí výsledků a k formulaci doporučujících návrhů.

Tuto organizaci jsem si vybral, jelikož jsem jí sám navštěvoval jako dítě, v pozdějším věku jsem dále působil jako vedoucí kroužků a v období střední školy jsem zde byl na pracovní stáži v rámci školního projektu, kde jsem měl možnost nahlédnout do fungování téměř celé organizace. Proto dokážu objektivně posoudit činnost organizace, případně nalézt slabá místa a pomoci tak organizaci tyto slabiny přeměnit v silné stránky.

## **2 Teoretická a metodická východiska**

Následující kapitoly jsou věnovány pojmům jako veřejný sektor a veřejné finance, členění národního hospodářství, důvodům vzniku neziskových organizací, definici neziskového sektoru, obecnému dělení neziskových organizací. V další části je popsána historie neziskových organizací v České republice, konkrétní dělení neziskových organizací, popis nejčastějších neziskových organizací a v neposlední řadě metodický postup.

### **2.1 Veřejný sektor a veřejné finance**

Ve veřejném sektoru působí celá řada institucí. Nejdůležitější je Parlament České republiky, který má zákonodárnou moc a vláda České republiky, která má moc exekutivní. Vláda je svým jednáním, plněním vládního programu a realizaci přijatých zákonů odpovědná parlamentu. Vláda stanovuje program na dané období, formuluje cíle jednotlivých veřejných činností, vytváří potřebné dokumenty k realizaci, transformuje tyto činnosti do výdajových programů a předkládá parlamentu návrhy na způsob jejich financování.

Důležitou roli při realizaci veřejné politiky sehrávají jednotlivá ministerstva, protože ta jsou zodpovědná za realizaci konkrétních veřejných politik, jako jsou bezpečnostní politika, zdravotní politika, nebo sociální politika.

Nedílnou součástí veřejné politiky jsou zdroje. Jejich získáváním a alokací se zabývá rozpočtová politika. Za rozpočtovou politiku odpovídá ministr příslušného úřadu, který musí zabezpečit racionální, efektivní a účelné využití veřejných výdajů.

Realizací rozpočtové politiky se zabývá Ministerstvo financí, které je odpovědné za sestavení státního rozpočtu, za racionální ekonomické nakládání se zdroji a za vypracování státního rozpočtu. Ministerstvo taktéž dohlíží na ostatní rozpočtové politiky jednotlivých ministerstvech, na jejich nakládání se zdroji s ohledem na spravování veřejných financí. V případech místní samosprávy plní tuto funkci krajská či obecní zastupitelstva.

Úlohou veřejné správy je poskytování služeb v oblasti bezpečnosti, dopravy, hospodářství, mediální, migrační, populační, rodinné, regionální, trestní, vzdělávací, zaměstnanecké a zdravotní politiky. Pro tyto politiky stát zřizuje organizační složky státu (dříve rozpočtové organizace) nebo příspěvkové organizace. Organizační složky státu se řídí podle zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a řídí se jím především ministerstva a jiné správní úřady státu. Patří zde například Úřad vlády České republiky, Česká správa sociálního



zabezpečení, Úřad práce ČR, Ústavní soud České republiky, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky. (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010)

Z nejrůznějších důvodů nemůže stát pokrýt všechny služby spojené s veřejnou správou, tato mezera dává prostor vzniku nestátních neziskových organizací. Označení za neziskový je zavádějící pojem, jelikož organizace často zisk tvoří, ten však je učen výhradně na plnění předem stanovených cílů a nikoliv k přerozdělení mezi své vlastníky nebo zakladatele. Tento sektor se též nazývá třetím sektorem.

Příspěvková organizace státu je zřízená některým z orgánů státní správy a zde například patří Národní památkový ústav, Národní muzeum, Národní technické muzeum, Moravské zemské muzeum, Památník Lidice, Památník Terezín, Národní knihovna ČR.

Nejúplnější členění sektorových politik vymezil švédský ekonom Victor A. Pestoff. (In Rektořík, 2010)

Ten rozdělil národní hospodářství na čtyři sektory na základě tří kritérií (graf č. 2.1):

1. Podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný.
2. Podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový.
3. Podle míry formalizace na sektor formální a neformální

Graf č. 2.1 Členění národního hospodářství dle Pestoffa



*Zdroj: Pestoff, V. A.: Reforming social services in central and eastern Europe an eleven nation overview, Gryf, Poland, Cracow, 1995*

Velkou výhodou tohoto rozdělení je mimo jiné i to, že z konečné podoby trojúhelníku lze vyčíst základní charakteristiky organizací působících v hospodářství. Avšak sestavení toho trojúhelníku je velmi náročné, jelikož je k němu třeba řada údajů jako HDP, podíl jednotlivých sektorů, celková zaměstnanost apod. Konečná fáze zobrazení je doplněna smíšenými a hraničními organizacemi. Například se jedná o takové organizace, které svým posláním zasahují do veřejného sektoru, ale mají privátní charakter a jsou financované z veřejného rozpočtu.

Rektořík (2010, str. 21) uvádí: „V ideálním případě tvoří veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tři pilíře, které se vzájemně doplňují a vyvažují rozložení sil na poli politickém, ekonomickém a na poli občanských svobod. Obecně platí, že čím více je společnost protkána sítí horizontálních svazků na různých úrovních lidské činnosti, tím je její demokracie pevnější a odolnější vůči politickým otřesům a zvratům. Stát svou politikou a zákony určuje prostor a míru nejen pro svobody občanů, včetně svobody sdružování, ale i pro konkrétní právní a daňové prostředí nezbytné pro činnost celého neziskového sektoru.“

## **2.2 Členění národního hospodářství**

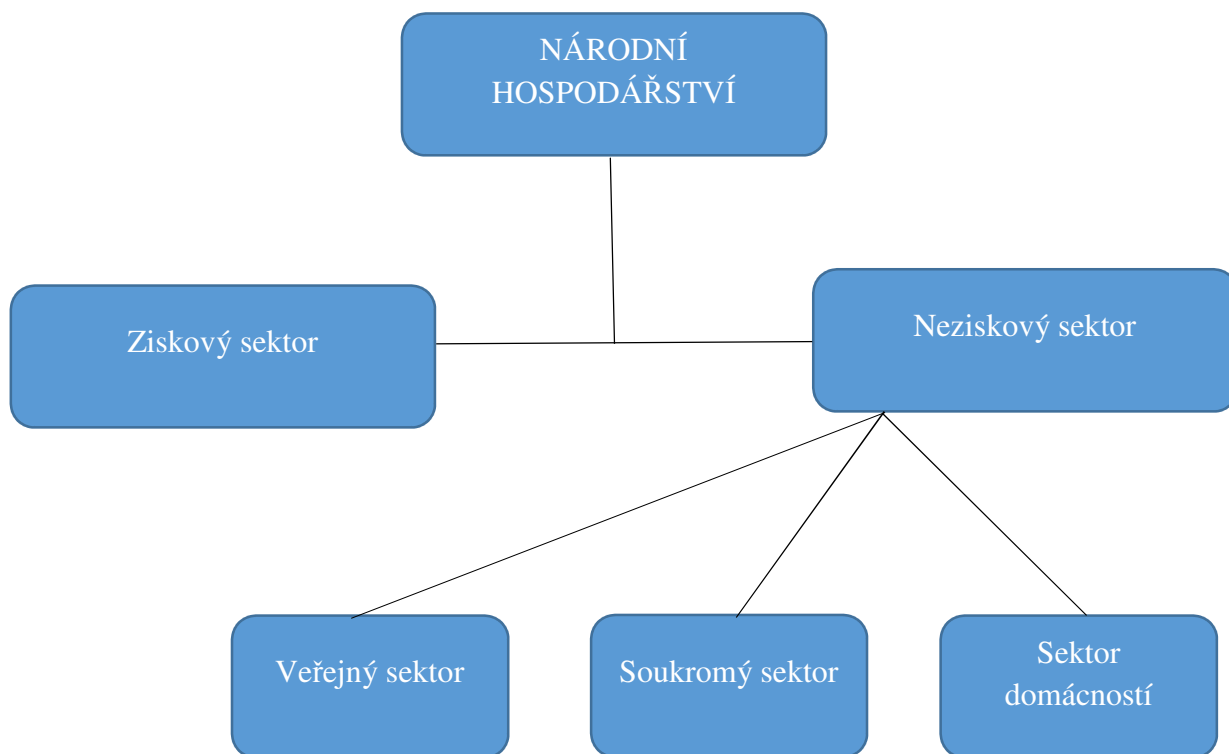
Pro pochopení principů neziskové organizace je třeba správně určit a vymezit pojem národní hospodářství. Jak uvádí Škarabelová (2002, str. 86) „Národní hospodářství je chápáno jako složitá soustava subjektů a vazeb mezi nimi, které se vytvořily v procesu vývoje společnosti za účelem produkce statků, jimiž jsou uspokojovány potřeby lidí, žijících na území určitého útvaru“

Národní hospodářství můžeme dělit do dvou forem, a to na ziskový sektor a neziskový sektor. (Viz graf č. 2.2)

Ziskový sektor je taková část národního hospodářství, která získává prostředky od jiných subjektů tržního systému formou prodeje statků a služeb, které buď produkují, nebo distribuují, a to za takovou cenu, která se vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky. Z toho vyplývá, že primární činností organizací působících v ziskovém sektoru je zisk z jejich činnosti. Na opačné straně stojí neziskový sektor, který primárně zisk nevytváří. Finanční prostředky na svou činnost tak získává ve formě přerozdělování veřejných financí. Hlavním cílem neziskových organizací je dosažení užitku společnosti, zpravidla v podobě veřejné služby. (Ochrana, Pavel, Vítek, 2010)

V této rovině spočívá základní ekonomická rozlišnost ziskového a neziskového sektoru.

Graf č. 2.2 členění národního hospodářství podle financování



Zdroj: STRECKOVÁ, Yvonne. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998

Podle předcházejícího schématu máme rozčleněný neziskový sektor na tři podmnožiny, a to:

1. **veřejný sektor** - můžeme označit jako část neziskového sektoru, jenž je financována výhradně z veřejných financí, dále je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole,
2. **soukromý sektor** – taky označován jako třetí sektor, je ta část hospodářství, kde primárním cílem není zisk, ale užitek obyvatelstva. Je financován ve větší míře ze soukromých zdrojů, ať od fyzických či právnických osob, které vloží své finance do předem určených produkcí statků či služeb, aniž by za to požadovaly zisk nebo zvýhodnění.
3. **domácnosti** – mají v rámci hospodářství významnou roli, jelikož právě domácnosti vstupují na trh veřejných služeb jako spotřebitelé. Tento sektor slouží jako zrcadlo kvality veřejného sektoru, protože podle blaha obyvatelstva pozná stát kvalitu poskytovaných služeb. (Rektořík, 2010)

## **2.3 Důvody vzniku neziskových organizací**

Opodstatnění vzniku veřejných neziskových organizací na úrovni státu, krajů či obcí je dáno jejich podílením se na výkonu veřejné správy.

Opodstatnění vzniku neziskových organizací jak uvádí Potůček (1994, str. 8) je dáno „*potřebou sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru organizovat a vzájemně usměrňovat svá jednání.*“

To je hlavní příčina důvodu vzniku různých typů neziskových organizací. Lidé mají tendence sdružovat se, podílet se veřejně na vývoji jejich společenství, zásad a hodnot. Svoboda sdružování se tak stává jedním ze základů svobodného demokratického státu. (Rektořík, 2010)

Jednotlivé teorie vzniku neziskových organizací tak, jak o nich pojednává Rektořík (2010):

### **2.3.1 Teorie vládních a tržních selhání**

Teorie, při které nelze poskytovat statky prostřednictvím cenového mechanismu, který je tržnímu systému vlastní. Takovéto selhání je proto kompenzováno státem. Vznik veřejných statků je proto jedním z důvodů zasahování státu do ekonomiky. Problémem pro takto vytvořené veřejné statky je ten, že vláda se snaží vyhovět většině obyvatelstva, tím však nejsou uspokojovány potřeby všech. Při takovémto selhání státu se neuspokojené obyvatelstvo obrací na neziskové organizace, které jim pomohou uspokojit jejich potřeby.

### **2.3.2 Teorie informační asymetrie**

Vychází z nedostatků informací o kvalitě statků či služeb, který spotřebitelé nakupují u ziskové společnosti. Tato informační asymetrie vzniká z obtížné a nákladné prověření kvality, a tomu, zda cena odpovídá kvalitě. Spotřebitelé jsou si vědomi svého nedostatku, tudíž hledají alternativy v podobě neziskových organizací, které z pravidla nejsou zakládány za účelem dosažení zisku. Spotřebitelé mohou mít důvěru v jejich čestné jednání spojené s odpovídající přidanou hodnotou pro zákazníka.

### **2.3.3 Teorie státu blahobytu**

Staví se k neziskovým organizacím jako něčemu, co mělo být zapomenuto historií, popřípadě stát na periferii ekonomiky dané země. Neziskové organizace by tak měly být posupně vytlačovány zdokonalováním tržních vztahů a zároveň posilováním odpovědnosti státu.

### 2.3.4 Teorie vzájemné závislosti

Neziskové organizace daleko pružněji reagují na změny poptávky a změny potřeby lidí než stát. Následně stát může využít poznatků neziskových organizací pro své vlastní aktivity. Neziskové organizace pracují s veřejnou podporu potřebnou pro určité problémy, čehož využívá státní aparát.

## 2.4 Definice neziskového sektoru

Pojem nezisková organizace není v odborné ekonomické literatuře jednoznačně definován. Pro všeobecnější výklad definice lze vycházet ze zákona č. 586/1992 Sb. O dani z příjmů §18, odstavec 7, který uvádí organizace, která nebyla zřízená nebo založena za účelem podnikání.

Přesně se jedná o tyto typy organizací:

- a) obce,
- b) kraje,
- c) organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- d) zájmová sdružení právnických osob,
- e) politické strany a hnutí,
- f) církve a náboženské společnosti,
- g) obecně prospěšné společnosti,
- h) nadace a nadační fondy,
- i) spolky,
- j) příspěvkové organizace,
- k) státní fondy,
- l) veřejné vysoké školy.

## 2.5 Obecné dělení neziskových organizací

Pro lepší pochopení poslání a cílů neziskových organizací je vhodnější rozdělit organizace podle následujících kritérií. Rektořík (2010, str. 39) uvádí: *Právě bohatost poslání a cílů neziskových organizací a prorůstání jejich činností napříč celou občanskou společností vyvolává potřebu po jejich systematizace podle následujících třídících znaků:*

- podle kritéria zakladatele,
- podle kritéria globálního charakteru poslání,
- podle kritéria právně organizační normy,

- podle kritéria způsobu financování,
- podle kritéria charakteristiky realizovaných činností.

### **2.5.1 Kritérium zakladatele**

Rozdělení podle kritéria zakladatele rozděluje organizace založené na:

- Veřejnoprávní organizace,

které jsou založeny státní správou nebo samosprávou (obce, svazky obcí, kraje, Akademie věd ČR, Vězeňská služba a justiční stráž, Grantová agentura ČR).

- Soukromoprávní organizace,

tj. organizace založené fyzickou nebo právnickou osobou (Komora daňových poradců, Česká advokátní komora, komora patentových zástupců).

- Veřejnoprávní instituce,

tj. takové instituce, kterým jejich účel poskytování veřejné služby je dán příslušným zákonem, (Český rozhlas, Česká televize, Státní podnik, Vysoká škola).

### **2.5.2 Kritérium globálního charakteru poslání**

Rozdělením podle kritéria globálního charakteru poslání členíme neziskové organizace na:

- Veřejně prospěšné,

které jsou zakládány za účelem produkce veřejných statků a služeb, které vedou k uspokojování potřeb společnosti. Organizace, které působí veřejně prospěšné činnosti například v oblastech charity, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání. (OPS, Nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti).

- Vzájemně prospěšné,

které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů. Posláním vzájemně prospěšných organizací je uspokojování svých vlastních zájmů a potřeb, které nejsou v rozporu s potřebami a zájmy druhých. Mezi takové organizace můžeme zařadit ty, jejichž aktivity se ubírají kulturou, ochranou zájmu skupin apod. Patří zde například občanská sdružení, zájmová sdružení právnických osob, honební společenstvo.

### **2.5.3 Kritérium právně organizační normy**

Podle kritéria právně organizační normy se člení neziskové organizace na:

- zřízené podle zákonů č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zřízené podle zákona č. 513/1991 Sb. – obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem,
- zřízené podle dalších zákonů platných pro neziskové organizace.

### **2.5.4 Kritérium financování**

Podle kritéria financování se člení neziskové organizace na:

- financované výhradně z veřejných rozpočtů (ministerstva, Nejvyšší kontrolní úřad, soudy a státní zastupitelství, apod.),
- financované převážně z veřejných rozpočtů – na příspěvek mají zákonný nárok (příspěvkové organizace, církve, politické strany a hnutí, apod.),
- financované z jiných zdrojů (vlastní činnost, dary, granty, sbírky, apod.).

### **2.5.5 Kritérium charakteristiky činností**

Ve vztahu k uvedeným skutečnostem lze neziskové organizace charakterizovat znaky:

Které jsou společné pro všechny neziskové organizace: nejsou zakládány za účelem podnikání, primárním cílem není generování zisku, jsou právnickými osobami, uspokojují konkrétní potřeby občanů, můžou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Znaky, které jsou společné jen pro soukromé neziskové organizace: mají ze zákona povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí, účast v těchto organizacích je naprosto dobrovolná, vytváří většinou neformální struktury účastníků.

## **2.6 Evropská definice neziskového sektoru**

Veřejný sektor zahrnuje celou řadu odvětví, Evropská unie (United Nations Statistical Commission, 2015) pro snadnější porovnání a upřesnění pojmů rozdělila veřejný sektor na následující oblasti:

1. služby pro širokou veřejnost
2. obrana

3. veřejný pořádek a bezpečnost
4. hospodářské záležitosti
5. ochrana životního prostředí
6. bydlení a občanská vybavenost
7. zdraví
8. rekreace, kultura a náboženství
9. vzdělávání
10. sociální ochrana

Tato charakteristika je označována zkratkou COFOG (Classification of the Functions of Government). Slouží pro porovnání jednotlivých států v oblasti výdajů na veřejný sektor. Tento standard je určen zejména pro potřeby statistického zjišťování a mezinárodního porovnávání výdajů plynoucích ze státního rozpočtu do veřejného sektoru. Tento klasifikační standard je součástí čtyř funkčních klasifikací, které všechny spadají pod Systém národních účtu.

Česká republika investuje do veřejného sektoru částku ve výši 44,5 % HDP a řadí se tak mírně pod průměr Evropské unie, který činí 49,4 %. Nejvyšší hodnoty dosahuje Dánsko s 59,4 % HDP a nejhorší pozici zaujímá Bulharsko s 35,9 %. (Eurostat, 2014)

## **2.7 Historie neziskových organizací**

V České republice byla svoboda sdružování vždy bohatá. Tento jev byl dán velkým sociálním cítěním, ale i specifickou rolí, kterou hrály spolky v dobách národnostního a politického útlaku.

Totalitní režimy svobodu sdružování vždy tvrdě potíraly z obav o liberalizaci nebo změnu politického režimu. Celá řada vůdčích osobností nebo politických uskupení vzešla právě z původně nepolitických spolků, kde se již před pády režimů či změny poměrů tříbily postoje, názory a formuloval se tak v podstatě politický směr. Dobou bohatou na spolky byla doba národního obrození, kdy vznikala řada vlasteneckých spolků nebo spolků na podporu vzdělání, kultury, vědy a umění. Některé z těchto spolků se zachovaly dodnes, jako třeba Sokol, spolek Mánes.



Druhé významné období spolků nastalo se vznikem Československa v roce 1918, kdy se otevřel prostor pro svobodu činnosti nejrůznějších iniciativ v oblastech kultury, vzdělání, péče o děti a mládež, sociální a zdravotní péči, charitativní spolky, apod. Neziskové organizace v té době vznikaly na základě spolkového práva. Tato práva zahrnovala vymezení působnosti těchto organizací, ať už v podobě organizačních forem, soukromých, obecních, náboženských, tak i státních. Organizace byly dobře formované, zahrnovaly velké množství poboček po celém území tehdejšího Československa a byly zaštiťovány zemským nebo národním ústředím. Těmi největšími tehdy byly organizace jako Sokol, Orel, Skat, apod. Převážná většina spolků se věnovala péči o chudé a nemocné spoluobčany a mládež. Po roce 1933 bylo evidováno necelých 7000 spolků, ústavů a zařízení.

Tyto dobrovolné spolky, ústavy a zařízení se po dobu své existence přirozeně zdokonalovaly, vylepšovaly své způsoby, odbornost, zařízení, přirozeně rostly a směřovaly k vyšší institucionalizaci. Avšak s nástupem totalitních režimů v roce 1939 a v roce 1948 byly tyto svobodné neziskové organizace násilně potlačovány, zredukovány a zcela podřízené státní kontrole.

Tak v roce 1948 byly zakládány zcela státní rozpočtové a příspěvkové organizace. Tyto organizace se obdobně věnovaly obecně prospěšné činnosti v oblastech kultury, mládeže, tělovýchovy a sportu. Určitá část nestátních organizací nepřestala existovat, avšak její řízení spadalo do kontroly regionálně a resortně příslušným výborům komunistické strany. Bylo pravidlem, že předseda takové organizace musel být členem strany. Tak bylo dosaženo toho, aby výbory na všech úrovních byly informovány, co se v organizacích děje a zda se organizace nevychylují od směru daného politickou garniturou. (Rektořík, 2010)

## **2.8 Základní rozdělení neziskových organizací v České republice**

### **1. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné**

- Spolky
- Zájmová sdružení právnických osob
- Honební společenstvo
- Profesní komory (komora daňových poradců, Česká lékařská komora, Česká stomatologická komora)

## **2. Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné**

- Obecně prospěšná společnost
- Nadace a nadační fondy - Fundace
- Politické strany a politická hnutí
- Registrované církve a náboženské společnosti

## **3. Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu, krajů a obcí**

- Organizační složka státu
- Organizační složky územních samosprávných celků
- Příspěvkové organizace státu

## **2.9 Vybrané neziskové organizace**

Následující kapitola je zaměřená na charakteristiku některých neziskových organizací.

### **2.9.1 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků**

Tyto organizace zřizuje obec nebo kraj, podle zákona č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, pro takovou činnost, která je zpravidla nezisková a její struktura, rozsah a složitost si vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

Zřizovatel vydává zřizovací listinu s obsahem stanoveným dle zákona, s vymezením hlavního účelu působení a tomu odpovídajícího předmětu činnosti. Obsahem zřizovací listiny je dále označení statutárního orgánu a způsobu, jakým vystupuje jménem organizace, vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití.

Vznik a zrušení příspěvkové organizace nebo případná změna ve zřizovací listině se zveřejňuje na Ústředí věstníku dle § 27 odst. 2 písm. e) zákona 250/2000 Sb., v obchodním rejstříku dle § 27 odst. 10 zákona č. 250/2000 Sb. a na Katastrálním úřadě v příslušném kraji dle § 2 odst. 4 písm. g) zákona č. 344/1992 Sb., o katastru nemovitostí České republiky. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### **2.9.1.1 Hospodářská činnost**

Příspěvková organizace hospodaří s finančními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele a získanými z vlastní činnosti. Prostředky může organizace získávat z rozpočtu jiných územně samosprávných celků, ze státního rozpočtu a z rozpočtů Evropské unie.

Dále organizace hospodaří s prostředky svých fondů dle § 29 zákona č. 250/2000 Sb., kterými jsou: (Máče, 2012)

- a) rezervní fond,
- b) fond kulturních a sociálních potřeb,
- c) investiční fond,
- d) fond odměn.

Organizace hospodaří také s dary, a to jak od fyzických, tak právnických osob. Jelikož příspěvkové organizace jsou zakládány jako neziskové, zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz organizace v návaznosti na její potřeby nebo výkony tak, aby vyrovnal rozdíl mezi příjmy a výdaji.

Při posuzování přidělení výše příspěvku hraje důležitou roli finanční plán, který sestavuje organizace a zasílá svému zřizovateli. Tento plán sumarizuje odhadované výnosy, kterými například mohou být příjmy z nájmu, prodeje vstupenek, školné, výnosy z pořádaných akcí a přijaté příspěvky. Obsahem finančního plánu je rovněž souhrn očekávaných nákladů v podobě spotřeby energie, náklady spojené s provozováním činnosti, mzdové náklady, cestovné, náklady na opravy a udržování, daně a poplatky, odpisy. Finanční plán také musí zobrazovat stav fondů a rezerv. Na základě těchto údajů schválí zřizovatel závazné ukazatele na provoz organizace.

V rámci finančního plánu se taky stanoví, jakým způsobem bude příspěvková organizace odvádět zdroje z investičního fondu do rozpočtu. K tomuto odvodu dochází v případě, že příspěvková organizace naplní investiční fond prostředky z odpisů a dále tyto zdroje nikterak nevyužije k dalším investičním činnostem. Pro zřizovatele je tento jev výhodný, pokud potřebuje pokrýt investiční činnost v dalších případných příspěvkových organizacích.

Příspěvková organizace musí mít k 31. prosinci zaúčtované veškeré hospodářské operace týkající se její činnosti, které věcně a časově souvisí s účetním obdobím, včetně dohadných položek. Z konečné rozvahy je organizace schopna stanovit svůj hospodářský výsledek.

Při kladném hospodaření se přebytek převádí do fondu odměn a do rezervního fondu. Do fondu odměn lze však odvést nejvýše 80 % z hodnoty výsledků hospodaření, avšak nemusí být do tohoto fondu přidělena žádná výše. V tomto případě zřizovatel přidělí výsledek hospodaření do rezervního fondu nebo se výsledek použije ke krytí ztrát z minulých let. Zůstatky v peněžních fondech na konci roku se organizaci převádí do roku následujícího.

Při záporném výsledku hospodaření příspěvková organizace musí navrhnout zřizovateli, jak danou ztrátu vyrovnat. K tomuto vyrovnání může sloužit nerozdělený zisk z minulých let. Druhým způsobem je zlepšení činnosti organizace v následujících letech, kdy budoucí zisk pokryje ztráty z předchozích let. (Máče, 2012)

### **2.9.1.2 Majetek příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace zachází s majetkem, který jí zřizovatel svěřil k vykonávání činnosti. Tento majetek zůstává po celou dobu činnosti ve vlastnictví zřizovatele. Zřizovatel po dobu činnosti organizace určuje, jakým způsobem je nakládáno s opravami nebo údržbou daného majetku. Záleží na konkrétní příspěvkové organizaci, jakým způsobem budou opravy a údržba prováděny, především z pohledu personálního složení organizace. Zřizovatel dále umožňuje organizaci majetek dále pronajímat, příjem z této činnosti připadají organizaci a jsou předmětem daně z příjmů. (Účetní kavárna, 2009)

### **2.9.2 Spolek**

Občanská sdružení upravoval zákon č. 83/1990 Sb., O sdružování občanů, který byl zrušen 1. ledna 2014 s novou platností ve znění občanského zákoníku dle § 214, zákona 89/2012 Sb., Občanského zákoníku. Zákon mimo jiné změnil označení z občanského sdružení na Spolky.

Spolky se registrují na Ministerstvu vnitra ČR. Spolky jsou zvláštní formou právnické osoby. Návrh k registraci podává nejméně tříčlenný výbor, ve kterém musí být alespoň jedna osoba plnoletá a svéprávná. Ministerstvo vnitra registruje stanovy spolku, které musí obsahovat:

- a) Název sdružení,
- b) sídlo,
- c) cíl společnosti,
- d) orgány sdružení a způsob jejich ustavování,
- e) určení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- f) ustanovení o organizačních jednotkách,
- g) zásady hospodaření.

### **2.9.3 Obecně prospěšné společnosti**

Obecně prospěšná společnost byla zakládána dle zákona č. 248/1995 Sb., O obecně prospěšných společnostech. Společnost byla zakládána k účelu poskytování prospěšných činností obyvatelstvu za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.

Obecně prospěšná společnost byla založena smlouvou podepsanou všemi zakladateli a zápisem do rejstříku obecně prospěšných společností u příslušného rejstříkového soudu. Společnost mohla založit fyzická nebo právnická osoba, včetně obcí. Zakládací listina společnosti musela obsahovat náležitosti jako název, sídlo, identifikace zakladatelů, identifikační data členů správní rady, dozorčí rady, způsobu jednání těchto orgánů a majetkové vklady zakladatelů. Zisk společnosti nesměl být použit ve prospěch zakladatelů, členů orgánu, nebo zaměstnanců, musel být výhradně použit na činnost, pro kterou byla založena. (Epravo.cz, 2014)

Obecně prospěšná společnost ze zákona musí mít správní radu, dozorčí radu a ředitele. Správní rada musí mít nejméně tři členy, pokud by jejich členů bylo více, tak vždy v počtu dělitelném třemi. V roce 2011 došlo ke změně zákona, kdy statutárním orgánem společnosti přestala být správní rada, ale ředitel. Mezi činnosti správní rady patří: rozhodování o zásadních záležitostech společnosti, vydávání stanoviska k právním úkonům, kterými společnost nabývá majetek. Dozorčí rada je kontrolním orgánem, stejně jako u správní rady musí splňovat „pravidlo tří“. Ředitel v obecně prospěšné společnosti od roku 2011 je statutárním orgánem společnosti, řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada.

Dne 1. ledna 2014 byl zákon č. 248/1995 Sb., zrušen novým občanským zákoníkem. Společnosti založené před nabytím účinnosti obecně prospěšné společnosti však mohou setrvat a řídit se dále výše zmiňovaným zákonem nebo transformovat na nadaci, nadační fond nebo novou formu tzv. ústavu. (Neziskovky.cz, 2011)

### **2.9.4 Nadace a nadační fondy (Fundace)**

Nadace a nadační fondy vymezuje zákon č. 89/2012 Sb. – Oddíl 3 - Fundace. Tyto instituce jsou uváděny jako účelové sdružení majetku zřízená a vzniklá pro dosažení obecně prospěšných cílů. Těmito cíli je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana životního prostředí, kulturních památek, ochrana lidských práv nebo jiných humanitních hodnot, rozvoj vědy, tělovýchovy, vzdělání a sportu.

Nadace nebo nadační fond se zakládá písemnou smlouvou uzavřenou mezi zřizovateli nebo zakládací listinou, pokud je zakladatel jediný. Nadace nebo nadační fond se zapíše do nadačního rejstříku u příslušného soudu. Nadační jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč.

Orgány nadace a nadačního fondu tvoří správní a dozorčí rada. Správní rada spravuje majetek nadace nebo nadačního fondu, řídí činnost a rozhoduje o všech záležitostech. Správní rada musí mít nejméně tři členy. Pokud jich má více, tak vždy musí být rada dělitelná třemi, nestanoví-li nadační listina jinak. Dozorčí rada musí být zřízená vždy, pokud majetek nadace nebo nadačního fondu je vyšší než 5 000 000 Kč. Zákon přesně vymezuje omezení výše nákladů týkající se správy nadace a nadačního fondu. Roční uzávěrka musí být vždy ověřena auditorem. (Epravo.cz, 2013)

## **2.10 Shrnutí rozdělení neziskových organizací**

Způsobů členění neziskového sektoru je mnoho. Vždy záleží na daném posuzovateli, který způsob a kritéria jsou pro něj přínosnější. Posuzovatel se může rozhodovat podle legislativně vymezených definic nebo jednotlivých kritérií (zakladatele, globálního charakteru poslání, právně organizační normy, způsobu financování, charakteristiky realizovaných činností) nebo podle některé z mezinárodních definic.

## **2.11 Vývoj a investice v nestátních neziskových organizacích**

Z důvodu totalitního režimu začal nástup nestátních neziskových organizací až po revoluci v roce 1989. V porevolučním období byl vývoj podporován zahraničními dary k vybudování neziskového sektoru jako symbolu demokratické společnosti. Vznikly dva důležité subjekty, Nadační investiční fond, který měl sloužit pro investice vlády nestátním neziskovým organizacím a Rada pro nadace, která sloužila jako poradní orgán Vlády ČR. Vláda přistupovala k problematice skepticky, nebyly přijímány zákony, které by dále podporovaly vznik dalších neziskových organizací. Až v období kolem roku 1998 Vláda ČR zintenzivnila svůj postoj k této problematice přijímáním zákonných opatření. Tyto zákony upřesňovaly postup zakládání, průběh a rozvoj dalších činností. Zpřesňovaly dotační pravidla jednotlivých ministerstev. V tomto období byl také hojně využíván Nadační investiční fond, ze kterého byly poskytovány první dotace. V období po roce 2003 došlo k dvěma zásadním událostem. Tou první bylo vytvoření krajů v rámci reformy veřejné správy a druhou zásadnější vstup České Republiky do Evropské unie. Českým neziskovým organizacím se tak naskytla možnost

uzavírat partnerství nebo spolupracovat se zahraničními organizacemi, získávat finanční prostředky z fondů Evropské unie. (Czech.cz, 2009)

Jak dokládá tabulka 2.1, mezi nejpočetnější formy nestátních neziskových organizací převládají jednoznačně Spolky (dříve Občanská sdružení). Tato forma NNO má veliký odstup od ostatních forem organizací. Druhou největší skupiny tvoří evidované právnické osoby, dále Obecně prospěšné společnosti následované Nadačními fondy a Nadacemi. Od roku 2000 do roku 2013 se všechny neziskové organizace zdvojnásobily a jejich počet nadále roste. Opačná situace je pouze u Evidovaných právnických osob, kde od roku 2002 jejich počet klesá.

Tabulka č. 2.1 Vývoj počtu nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace	Spolky (dříve Občanská sdružení)	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby
1990	3 879	8	x	x	x
1998	36 046	55	71	129	x
1999	38 072	272	695	560	x
2000	42 302	282	735	557	x
2001	47 101	299	784	701	x
2002	49 108	330	825	762	4 785
2003	50 997	350	859	884	4 946
2004	53 306	362	898	1 038	4 927
2005	54 963	368	925	1 158	4 605
2006	58 347	380	992	1 317	4 464
2007	61 802	390	1 048	1 486	4 446
2008	65 386	411	1 095	1 658	4 399
2009	38 631	429	1 168	1 813	4 347
2010	72 111	449	1 205	1 958	4 352
2011	75 627	455	1 269	2 126	4 366
2012	79 002	460	1 331	2 299	4 365
2013	84 400	500	1 323	2 571	4 176

Zdroj: [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)

## 2.12 Financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů

V roce 2013 bylo ze státního rozpočtu poskytnuto 7 196 dotací v celkové výši 7 011,1 mil. Kč. Oproti loňskému roku činí tato částka zvýšení o 330 873 Kč, tedy nárůst 5%. Valná většina dotací (83,4 %) byla poskytnuta pouze ze dvou ministerstev. Největší dotace poskytlo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (48,2%). Druhým v pořadí bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí (35,2%). Z celkového pozorovaného období lze vysledovat, že součet

dotací poskytnutých nestátním neziskovým organizacím má vzestupnou tendenci. V roce 2009 byla tato částka nejvyšší, jednalo se o 7 891,1 mil. Kč. Přehlednější zobrazení financování je vyobrazeno v tabulce č. 2.2.

Tabulka č. 2.2 Rozbor financování nestátních neziskových organizací (údaje v Kč)

Rozpočet						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Úřad vlády	146 988	149 599	127 437	127 279	117 298	125 317
Ministerstvo zahraničních věcí	104 531	170 636	162 304	229 580	210 092	255 901
Ministerstvo obrany	8 819	7 520	18 702	18 082	16 831	11 888
Ministerstvo práce a sociálních věcí	3 182 669	2 630 837	2 591 022	2 209 135	2 612 951	2 465 694
Ministerstvo vnitra	91 881	65 532	58 857	39 058	49 432	62 117
Ministerstvo životního prostředí	65 370	148 661	67 181	48 987	23 179	19 367
Ministerstvo pro místní rozvoj	128 010	155 491	147 580	174 669	172 376	161 460
grantová agentura	23 777	30 054	11 186	25 112	14 728	17 332
Ministerstvo průmyslu a obchodu	269 287	27 619	32 471	48 493	41 404	60 450
Ministerstvo dopravy	11 915	14 791	12 660	7 941	6 790	7 098
Ministerstvo zemědělství	217 620	59 414	52 448	53 368	51 248	63 050
Ministerstvo školství, ml. a tělovýchovy	1 468 947	1 306 609	1 855 157	2 119 639	3 024 845	3 379 035
Ministerstvo kultury	283 057	2 433 458	203 142	250 500	178 152	177 845
Ministerstvo zdravotnictví	211 703	185 622	107 935	67 929	74 414	81 572
Ministerstvo spravedlnosti	2 416	2 481	1 950	1 994	2 111	4 466
Akademie věd ČR	5 200	7 212	6 918	5 776	5 600	6 301
Technologická agentura ČR					4 144	9 497
Všeobecná pokladní správa	89 630	495 600	309 650	313 285	74 639	102 717
<b>Celkem</b>	<b>6 311 820</b>	<b>7 891 136</b>	<b>5 766 600</b>	<b>5 740 827</b>	<b>6 680 234</b>	<b>7 011 107</b>

Zdroj: [www.vlada.cz](http://www.vlada.cz)

## 2.13 Metodický postup

Pro zhodnocení úrovně fungování organizace byly použity dva metodické postupy. Prvním z nich je SWOT analýza, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek (ang. Strengths and Weaknesses), příležitostí a hrozeb (ang. Opportunities and Threats). Druhým je pak metoda



PEST, která je zaměřena na politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. (Sedláčková, 2006)

Pro zhodnocení hospodaření s finančními prostředky byla použita vertikální analýza, která zkoumá podíl dílčích položek výkazů na daném celku. Vertikální analýza zobrazuje jednotlivé položky výkazů jako procento z celkových aktiv, případně procento z celkových pasiv. Pro výkaz zisků a ztrát je daným celkem položka celkových výnosů, případně nákladů. (Růčková, 2011)

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Dům dětí a mládeže byl ve městě Bílovec založen v roce 1984 jako Dům pionýrů a mládeže. K přejmenování došlo v roce 1989. Dům dětí a mládeže Bílovec je školským zařízením pro zájmové vzdělávání. Je příspěvkovou organizací s právní subjektivitou, jejímž zřizovatelem je město Bílovec. Smyslem Domu dětí a mládeže v Bílovci je podpora pozitivního formování osobnosti skrze vytváření podmínek a prostor pro volnočasové aktivity.

DDM Bílovec zaštiťuje vzdělávací a rekreační činnosti dětí a mladistvých. V posledních letech ovšem DDM nabízí další služby pro občany města bez ohledu na věk.

Snahou DDM je zajištění optimálních podmínek pro uspokojování zájmů v nejrůznějších oblastech, od uměleckých aktivit až ke sportu, od technických a přírodních věd až po společensko-vědní obory.

Hlavní náplní DDM je zajišťování zájmového vzdělávání, které můžeme vyjádřit jako vedení dětí a mládeže ke kvalitnímu využívání volného času, k osvojování zdravých životních návyků a prevencí proti sociálně-patologickým jevům. DDM nabízí činnosti, mezi které patří zájmové útvary sportovního a uměleckého směru, cizí jazyky, přírodovědné zájmové útvary. Mezi další činnost patří jednorázové i opakující se kulturní, sportovní a jiné akce, prázdninová činnost - pobytové a příměstské tábory.

Dům dětí a mládeže sídlí na Tovární ulici v budově patřící zřizovateli, tedy městu Bílovec. Tato budova sloužila dříve jako rodinná vila, tudíž se nejedná o typicky školní budovu, pod kterou si každý může představit monolitické stěny, lesklé linoleum a stará tabulová okna.

Vila má celkem čtyři patra. Sklepení budovy využívají děti z keramického kroužku z důvodu bezpečnostních nároku keramické pece. Sklep také slouží pro skladování zahradnických potřeb, bazénu, ping-pingového stolu a dalšího vybavení, které využívají děti při letních táborech. V přízemí se nachází šatna a úklidová místnost. V prvním patře je největší klubovna, slouží pro maminky s dětmi, kroužkům, které potřebují větší prostor, z této místnosti je přímý vstup na zahradu skrz terasu. Vedle se nachází kancelář ředitele, interního zaměstnance a účetní. V poslední místnosti v prvním patře je sociální zařízení se sprchovým koutem. V druhém patře je opět klubovna, která je ovšem vybavena stoly a úložným prostorem v podobě skříní podél stěn. Vedle se nachází moderně vybavená kuchyně, která slouží pro přípravu jídla při táborech, ale i jako výcviková kuchyně pro začínající kulináře. Ve třetí místnosti je sociální zařízení. Ve třetím

patře, které je podkrovním, se nachází kancelář druhého interního pracovníka. Je zde taky třetí nejmenší klubovna vybavena stolem, nástěnkou a dalšími doplňky.

Interiér budovy je zařízen v domácím duchu, kromě šatny v přízemí a toalet jsou v každé místnosti nové koberce. Každá místnost je vymalována kreativními obrázky. Okna budovy jsou taktéž sezonně ozdobená malůvkami. Nábytek budovy se postupně obměňuje, téměř ve všech místnostech jsou kvalitní stoly, skříně, nové židle, svítidla, obložení a kryty topení.

Celkově budova působí velice rodinným dojmem, v roce 2012 město Bílovec nechalo zhotovit novou fasádu budovy, která byla značně poznamenána povodněmi z roku 1998. Budova tak dostala nový světle modrý kabát.

Budova stojí v obrovském tří hektarovém areálu. Tato zahrada opečovávaná, v přední části zahrady se nacházejí okrasné záhony a nově vybudované oplocení areálu. Zadní část zahrady je prostorná, větší než velikost fotbalového hřiště, je zde ohniště a taky asfaltová část, která byla využívána jako skate park, nyní však slouží při venkovním cvičení některým kroužkům. Zahrada dále slouží příležitostným akcím jako například Den dětí nebo jako stanová základna při pořádání táborových turnusů.

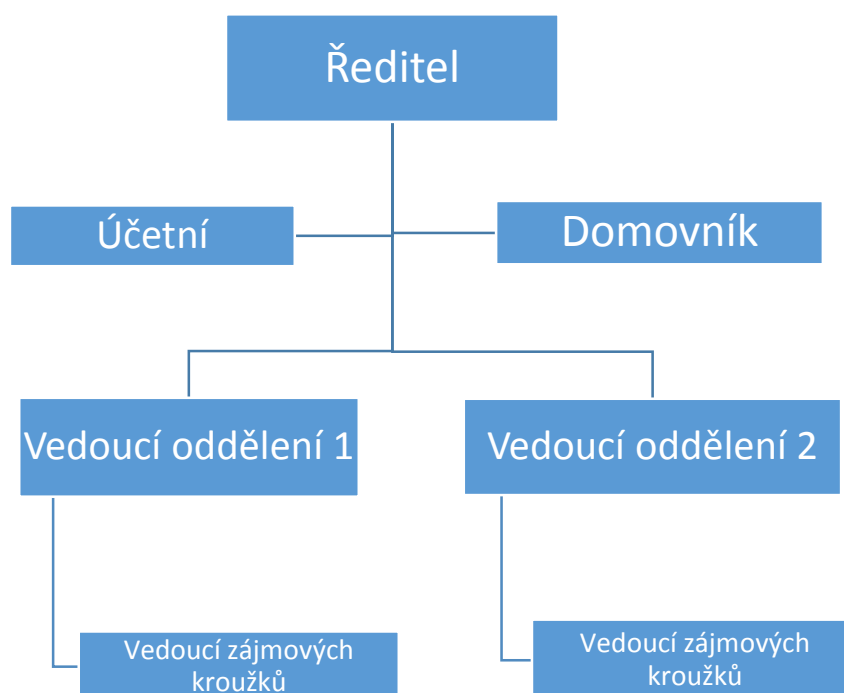
Dům dětí a mládeže má pro své aktivity velice příznivé okolí. V blízkosti se nachází největší základní škola v Bílovci, se kterou DDM úzce spolupracuje. Dále se ve vzdálenosti dvě stě metrů nachází vlakové a autobusové nádraží, tudíž je zajištěná dobrá dostupnost pro děti ze spádových oblastí. Dále je blízko les, který využívají nejen přírodovědecké kroužky ke svým aktivitám.

Činnost DDM Bílovec je zajišťována především interními zaměstnanci, kteří se podílí na činnosti a zabezpečení chodu organizace. Velkou roli při realizaci činnosti sehrávají externí zaměstnanci a dobrovolníci.

### **3.1 Organizační struktura DDM**

V organizaci působí tři pedagogičtí a dva nepedagogičtí pracovníci na plný pracovní úvazek (graf č. 3.1). Vedoucí oddělení 1 je zodpovědný za činnosti vedoucích zájmových kroužků – estetiky a společenských věd. Vedoucí pracovník 2 je zodpovědný za činnosti vedoucích zájmových kroužků – přírodověda, tělovýchova a cizí jazyky. Vedoucí oddělení, účetní a domovník jsou přímo odpovědní řediteli organizace. V organizaci jsou dále zaměstnáni i externí pracovníci, a to 35 pedagogických a 10 nepedagogických.

Graf č. 3.1 organizační struktura DDM



Zdroj: DDM

## 3.2 Popis činnosti jednotlivých pracovníků

Pracovní náplně všech pracovních profesí je rozdělena na část všeobecnou, která obsahuje právní normy a předpisy, a část speciální, která vymezuje konkrétní pracovní úkoly dané pozice v organizaci.

### 3.2.1 Pracovní náplň zaměstnanců

Všeobecná část pracovní náplně, kterou je povinen řídit se každý zaměstnanec organizace.

Zaměstnanec je povinen plnit úkoly vyplývající z náplně práce dané pracovní profesí, dále je povinen se řídit Organizačním a Provozním řádem DDM Bílovec, koncepcí činnosti na daný školní rok, strategickým plánem rozvoje a školním vzdělávacím programem. Je povinen dodržovat právní normy vztahující se k činnostem realizovaných na přiděleném úseku práce, dodržovat zásady PO a BOZP, chránit majetek a čest organizace.

### 3.2.1.1 Ředitel

Ředitel je v organizaci statutárním orgánem, jmenovaný radou města Bílovce. Ředitel jedná jménem organizace samostatně, je odpovědný radě města za činnost organizace. Při své činnosti je povinen postupovat v souladu s platnými právními předpisy a vnitřními organizačními předpisy.

Jak uvádí Armstrong (2005, str. 38): „*Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.*“ I když je kniha situována především do firemního prostředí, jeho definice manažera je shodná s definicí pro ředitele příspěvkové organizace.

### 3.2.1.2 Vedoucí oddělení

V dané organizaci pracují dva vedoucí oddělení. Jejich pracovní náplň je shodná, pouze na školní rok ředitel vydá dokument o rozdělení jednotlivých oddělení. V letošním školním roce má na starost jeden vedoucí oddělení estetickou výchovu a společenské vědy, druhý vedoucí oddělení tělovýchovu, přírodovědu a cizí jazyky.

Oba pracovníci jsou zařazeni v 9. platové třídě.

*„Platová třída: 9 – charakteristika nejvýše požadované práce: 2.16.8 – pedagog volného času*

*Výchovně vzdělávací činnost dětí a mládeže nebo dospělých v oblasti volného času s odborným zaměřením na jejich celkový i specifický rozvoj.*

*Provádění informační a konzultační činnosti a odborné pomoci v oblasti volného času pro předškolní zařízení, školské zařízení, občanská sdružení a další zájemce. Organizace soutěží, přehlídek, soustředění, pobytů a táborové činnosti pro děti, mládež i dospělé.“ (Vláda ČR, 2009)*

Ve speciální části pracovní náplně vedoucího oddělení jsou stanoveny konkrétní úkoly a povinnosti. Mezi ně patří: Zodpovídá za vedení svěřených oddělení, na těchto odděleních provádí kontrolní a hospitační činnost. Pro zájmové útvary vyhledává a získává externí pracovníky. Spolupracuje s externími pracovníky, dle svých možností jim vytváří optimální

podmínky, podle finančních možností DDM jim zajišťuje prostředky pro kvalitní vykonávání činnosti. Zajišťuje podklady pro zpracování smluv s externími pracovníky v rámci svěřených oddělení. Dle svého ročního plánu práce organizuje příležitostné akce, nepravidelnou činnost, prázdninovou činnost. Organizuje různá kola postupových i nepostupových soutěží, i vyhlášených MŠMT. Jednou za dva měsíce uspořádá, případně se podílí na uspořádání velké akce pro širokou veřejnost. Zajišťuje tvorbu informačních materiálů o činnosti DDM. Zabezpečuje péči o pomůcky a spotřební materiál pro zájmové útvary v rámci svých oddělení. O své činnosti vede pedagogickou dokumentaci a je odpovědný za její formální správnost. Podílí se na zpracování měsíčního a ročního plánu činnosti DDM. Podává řediteli návrhy na zlepšení práce DDM. Vykonává přípravu na přímou výchovnou činnost, práce související s výchovnou činností a ostatní práce vyplývající z činnosti DDM. Zajišťuje přímou výchovnou práci s dětmi a mládeží, a to v rozsahu minimálně 4 hodiny týdně.

### **3.2.1.3 Účetní**

Náplň její práce se výrazně neliší od pozice účetní v běžné společnosti, vyjma případu nutnosti znalosti účetních předpisů pro příspěvkové organizace. V mnou hodnocené organizaci je zařazena do deváté platové třídy.

*„Charakteristika nejvýše požadované práce: 1.2.3 – účetní*

*1. Samostatné vedení účetnictví účetní jednotky včetně řešení případů porušení povinností podle zákona o účetnictví s příslušnými orgány.*

*2. Sestavování účetní závěrky účetní jednotky a její zveřejňování.*

*3. Vedení účetních knih (deníku, hlavní knihy, knihy analytické evidence), jejich otevírání a uzavírání a sestavování účtového rozvrhu.“ (Vláda ČR, 2009)*

Ve speciální části pracovní náplně jsou stanoveny konkrétní úkoly a povinnosti. Mezi ně patří: Sestavení rozvahy, výsledovky a finančních výkazů o plnění rozpočtů příjmů a výdajů. Podílí se na vytváření rozpočtu organizace. Zajišťuje a kontroluje bankovní styk. Sleduje čerpání a zodpovídá za dodržení závazných ukazatelů rozpočtu. Podílí se na sestavení vnitřních předpisů DDM. Dbá na správné vedení účetních dokladů. Sleduje čerpání a dodržení závazných ukazatelů. Průběžně předkládá ředitelce DDM přehledy o čerpání rozpočtu, podílí se na rozpočtu DDM. Plně se řídí pokyny ředitele DDM. Sleduje hospodářské operace dané organizace. Vytváří bezpečnostní kopie účetnictví a majetku. Eviduje smlouvy uzavřené

s dodavateli. Zajišťuje pro ředitele DDM podklady pro rozhodování ve věcech ekonomicko-správních, finančních, majetkových a provozně technických. Vede bankovní účet DDM a účet FKSP. Sleduje dodržování stanovených finančních limitů, zodpovídá za nepřekročení mzdových, neinvestičních i investičních prostředků, za dodržování právních předpisů z oblasti ekonomiky. Zajišťuje příjem a výdej hotovosti, proplácení drobných nákupů. Provádí čtvrtletně inventarizaci cenin a pokladny. Kontroluje dodržování stanoveného pokladního limitu.

#### **3.2.1.4 Domovník/ Uklízeč**

V konkrétní organizaci je tato pracovní pozice zajištěna jednou osobou a pracovní náplň je složena z půl úvazku uklízeč a z půl úvazku domovník. Je zařazena do třetí platové třídy.

*„charakteristika nejvýše požadované práce: 1.6.1 – domovník*

*1. Běžné domovnícké práce, obsluha vytápění a jednodušší údržba celých objektů a jejich zařízení. .“ (Vláda ČR, 2009)*

Ve speciální části pracovní náplně domovníka jsou stanoveny konkrétní úkoly a povinnosti. Mezi ně patří: zajišťuje provoz kluboven v souladu s organizačním řádem. Dbá o pořádek v okolí budovy a pozemku DDM (čistota chodníků, úprava záhonků a pískoviště, sečení trávy, hrabání listí, ošetřování květin), v zimních měsících odstraňuje sníh a náledí. Zodpovídá za bezpečnost na chodníku. Upozorňuje ředitele na závady, drobnější odstraní sám. Zodpovídá za svěřený majetek, zodpovídá a pomáhá při inventarizaci. Provádí nákup přímo i na faktury. Dbá, aby nebylo plýtváno úklidovými prostředky, při práci používá ochranný oděv, obuv, pomůcky. Zajišťuje nákup čistících, dezinfekčních, úklidových prostředků a toaletních papírů.

*„charakteristika nejvýše požadované práce: 1.6.6 – uklízeč*

*1. Otevírání a zavírání objektů, obsluha hlavních energetických uzávěrů, výměna žárovek a pojistek, dozor nad správným používáním společných zařízení. “ (Vláda ČR, 2009)*

Ve speciální části pracovní náplně uklízeče jsou stanoveny konkrétní úkoly a povinnosti. Mezi ně patří: Udržuje přidělené prostory v čistotě a pořádku, provádí každodenní běžný úklid, týdenní, měsíční. Vymezení úklidu na běžný a hlavní. Používání desinfekčních a čistících prostředků dle hygienických norem. Zajištění úklidu prostor v souladu s časovým harmonogramem činnosti organizace. Veškerý úklid se provádí v době, aby nebyla narušena činnost DDM. Při odchodu zamyká prostory. Nesáhá na techniku v ředitelně, učtárně, vychovatelně. V případě provozní potřeby uklízí i opakovaně v jednom dni.

### **3.3 Činnost Domu dětí a mládeže**

Činnost DDM je rozdělena na zájmovou činnosti pravidelnou (kroužky), nepravidelnou (akce) a prázdninovou (tábory).

#### **3.3.1 Zájmová činnost pravidelná**

Pravidelná činnost je rozdělena do těchto zájmových oblastí: společenské vědy, estetika, tělovýchova, přírodověda a cizí jazyky.

##### **3.3.1.1 Společenské vědy**

Oddělení společenských věd ve školním roce 2013/2014 navštěvovalo 55 dětí ve 4 zájmových kroužcích. Útvary oddělení: Divadlo Na schodech, Klub instruktorů, které jsou dále rozděleny podle věku dětí. Kroužky společenských věd jsou určeny spíše starším dětem nebo dospělým.

Divadlo Na schodech se schází jednou týdně a nacvičují nejrůznější představení, se kterými vystupují na akcích DDM, škol, města atd.

Klub instruktorů funguje na DDM od svého založení a slouží především pro děti 15 - 18 let. Klub instruktorů se podílí na přípravě většiny akcí DDM, jarních i letních táborů a pobytových akcích. Kroužek většinou navštěvují děti, které si pro své další studium vybírají obory zaměřené na výchovu dětí a mládeže popřípadě jiné společensko-vědní obory.

##### **3.3.1.2 Estetická výchova**

Kroužky estetické výchovy, kterých bylo 8, navštěvovalo 106 dětí. Kroužky oddělení: Keramika, taneční, mažoretky. Kroužky jsou dále rozčleněné podle věků členů.

Kroužek keramiky navštěvují většinou nejmenší děti, jejich výrobky jsou vystavovány na akcích, jako DDM se představuje a Zámecké slavnosti.

Kroužky mažoretek po celý školní rok vykazovaly bohatou činnost. Reprezentovaly DDM svými vystoupeními na plesech, maskárních bálech a sportovních událostech. Dále taky vystupovaly na Dnech obce v Bílovci, ve Velkých Albrechticích, Staré Vsi, v Lukavci a v Novém Jičíně. Soubor mažoretek vystupoval na mezinárodním festivalu v Polsku společně s Dechovým orchestrem Ostrava. Soubory mažoretek se také účastnily postupových i nepostupových soutěží, na kterých obsadily velmi dobrá umístění. Všechny soubory mažoretek postoupily ze základních a semifinálových kol až do finále Mistroství ČR v Mažoretkovém sportu.



### **3.3.1.3 Oddělení tělovýchovy a sportu**

Kroužky tělovýchovy ve školním roce 2013/2014 navštěvovalo sto padesát členů ve dvanácti kroužcích. Kroužky oddělení: Volejbal, fotbalová příprava, florbal, sportovní kroužek, basketbal, sportovní gymnastika a cvičení pro radost. Útvary jsou dále členěné podle věku členů.

V rámci činnosti kroužku volejbal se účastníci tréninky připravují na volejbalová utkání a turnaje. V případě nejmenších účastníků se jedná především o osvojení si hry a dovedností. Starší volejbalistky se účastní turnajů v krajském přeboru a českém poháru, kde se umísťují na předních příčkách. Mladší volejbalistky se probojovaly do celorepublikového finále, starší volejbalistky obsadily 2. místo v krajském přeboru a 3. místo v Českém poháru starších žákyň.

Fotbalové příprava má primární cíl rozvinout pohybové schopnosti chlapců a připravit je na přestup mezi mladší žáky, kteří už však fungují pod záštitou školy. Také členové těchto kroužků se účastní turnajů přípravek, na jejichž výsledky se však neklade velký důraz. Turnaje mají chlapcům umožnit zažít si zkušenost pohybu a hry na hřišti proti jiným týmům.

Kroužky basketbal, kondiční cvičení chlapci, kondiční cvičení dívky a sportovní gymnastika byly primárně nabízeny studentům gymnázia Mikuláše Koperníka, z čehož vyplývají i jejich cíle: účast na středoškolských turnajích (basketbal), zlepšování fyzické kondice především posilováním (kondiční cvičení) a příprava na přechod do tanečního souboru dospělých (sportovní gymnastika). Členové sportovní gymnastiky nacvičili skladbu Styrox, se kterou se předvedli nejen na akci DDM se představuje a několika plesech, ale především se s touto skladbou umístili na 1. místě v celorepublikové soutěži.

### **3.3.1.4 Oddělení jazyků**

Na tomto oddělení pracoval 1 zájmový kroužek, a to Hrátky s angličtinou, který je určen dětem předškolního věku. Navštěvovalo jej 15 chlapců a dívek ze dvou mateřských škol. Předškolní děti se seznamují se základy angličtiny hravou formou.

### **3.3.1.5 Oddělení přírodovědy**

V tomto oddělení pracovaly celý školní rok 2 zájmové útvary, které navštěvovalo 32 členů. Kroužky oddělení: Klub Robinson a Klub Robinson Instruktoři (KRI).

Oba kroužky pracují už mnoho let, náplní jejich činnosti je: práce s mapou, uzlování, šifry, základy první pomoci, šifry a jiné dovednosti. KRIové pak v rámci svých schůzek se

seznamovali se zážitkovou pedagogikou, připravovali herní programy pro Robinsony, ale také se podíleli na přípravě akcí pro veřejnost: mikulášské nadílky, maškarní bál, pobytové akce a tábory.

### **3.3.2 Zájmová činnost nepravidelná**

Do zájmové činnosti nepravidelné patří příležitostné akce a prázdninová činnost.

#### **3.3.2.1 Příležitostné akce**

Kromě pravidelné činnosti v kroužcích se DDM věnuje také nepravidelným akcím naplňujícím volný čas dětí, mládeže i dospělých.

DDM uskutečnil za školní rok 2013/2014 uskutečnil dvě stě akcí pro 4815 účastníků.

Mezi neprestížnější a nejvýznamnější akce bych vyzvedl: Soutěžní odpoledne a vánoční besídka pro děti s handicapem a jejich rodiče. Ve spolupráci se ZŠ Komenského se zapojili instruktoři do mezinárodního projektu Noc s Andersenem. DDM se představuje: Téměř čtyřhodinový program představil divákům činnost kroužků. Vystoupily na něm všechny soubory mažoretek, tanečních kroužků, divadlo Na schodech, sportovní gymnastika, představily se maminky s dětmi z Klubíčka a anglicky zaspívaly děti z kroužku Hrátky s angličtinou. Sál domu kultury praskal ve švech, zaplnili jej 150 účinkujících a více než 400 diváků. Tato akce byla velmi zdařilá a ukázala široké veřejnosti bohatou činnost kroužků. Den dětí: tato akce každoročně patří mezi nejdůležitější a nejnáročnější příležitostné akce DDM. Na oslavách Dne dětí se podílí mimo jiné taky mládež z Klubu instruktorů, která zabezpečuje bezproblémový chod akce. Instruktoři zajišťují nejmenším dětem zábavu v podobě her, soutěží a dalších doprovodných akcí. Tuto akci navštíví každoročně kolem 600 dětí a dospělých. Na akci vystupují pravidelně baviči, jako například klauni, kejklíři a kouzelníci, v posledních letech také známé osobnosti jako Heidi Janků nebo Maxim Turbulenc.

#### **3.3.3 Prázdninová činnost**

Veškeré dny školního volna DDM využívá k uspořádání pobytových i nepobytových akcí v Bílovci i na jiných místech.

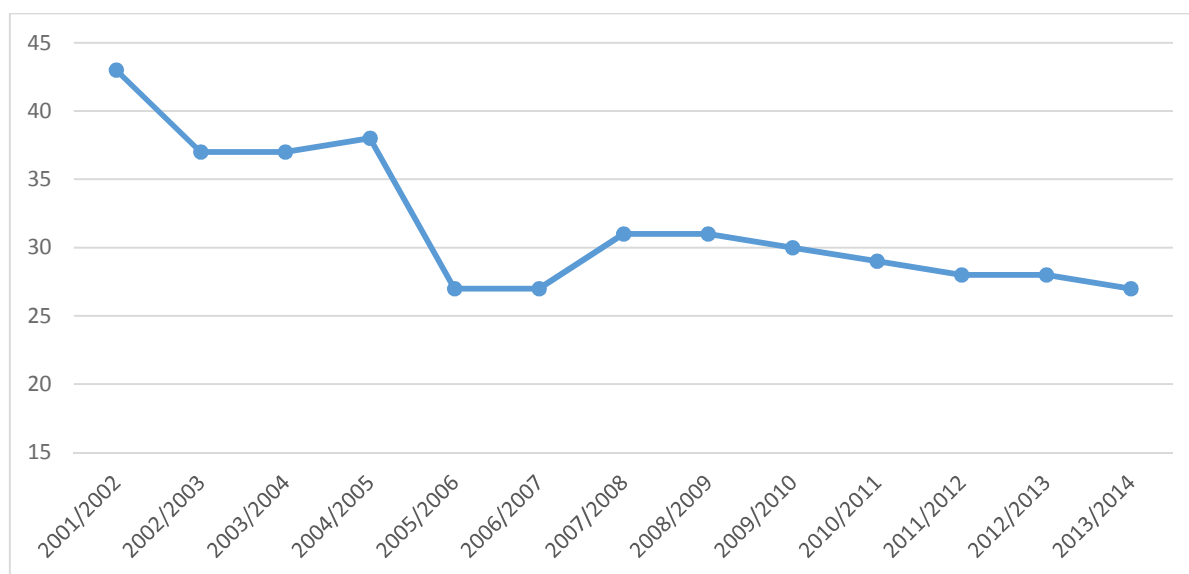
DDM uspořádal 7 turnusů letních tábora pro 120 účastníků. Jednalo se o tábory výjezdní a příměstské. Každý tábor měl jinou náplň, zaměření vždy určovala celotáborová hra.

Všechny tábory a pobytové akce se DDM povedly, o čemž svědčí pozitivní ohlasy nejen od přímých účastníků, ale také jejich rodičů.

### 3.4 Vývoj počtu dětí a kroužků DDM

Graf č. 3.2 zachycuje situaci vývoje počtu kroužků od školního roku 2001/2002, kdy dosahoval nejvyšších hodnot, konkrétně 43 kroužků. V letech 2002 – 2005 nebyly velké odchylky. Ve školním roce 2005/2006 došlo k propadu kroužků z 38 na 27 kroužků. V následujících letech docházelo k mírnému růstu počtu kroužků. Od školního roku 2008/2009 dochází k mírnému poklesu počtu kroužků, který ve školním roce 2013/2014 činil 27.

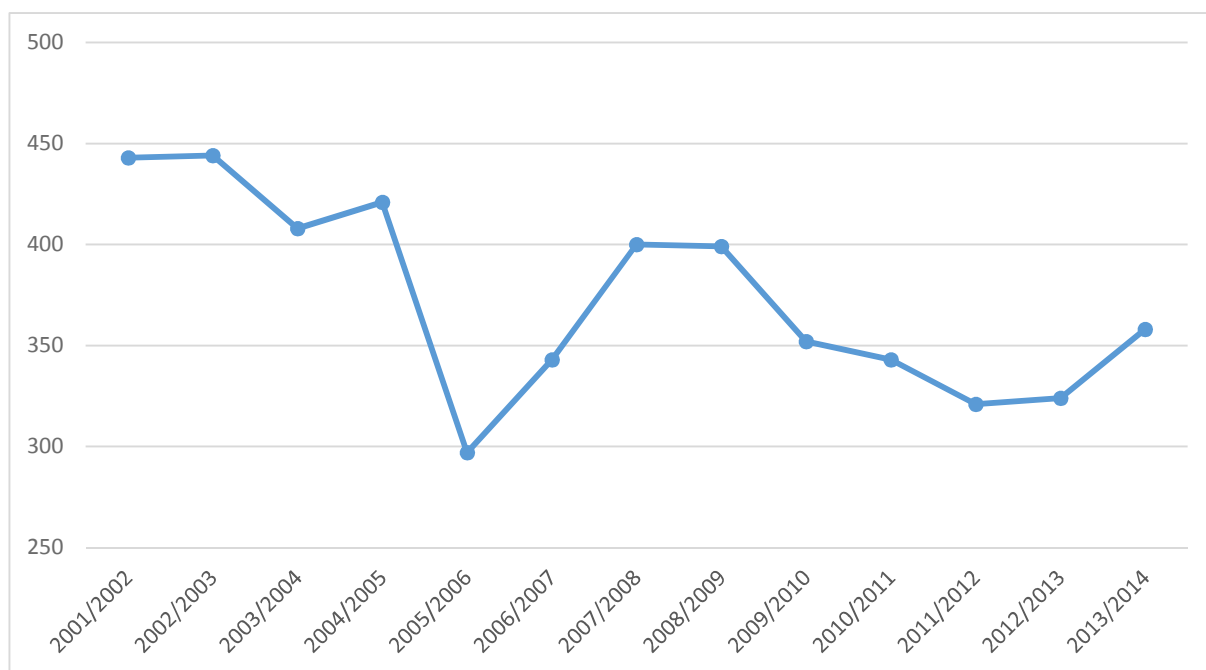
Graf č. 3.2 počet kroužků



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Následující graf č. 3.3 zachycuje vývoj počtu členů navštěvujících kroužky za stejné období jako předcházející graf. Ve školním roce 2001/2002, kdy bylo 43 kroužků, navštěvovalo DDM 443 členů. V letech 2001 – 2005 opět nebyly velké odchylky. Ve školním roce 2005/2006 došlo k velkému propadu jak v kroužcích, tak členech oproti školnímu roku 2004/2005, kdy DDM navštěvovalo 421 členů. Tento propad byl zapříčiněn změnou financování ze státního rozpočtu. Krajský úřad Ostrava zavedl pro střediska volného času Moravskoslezského kraje systém financování žákohodin. DDM k tomuto faktu přistoupil strategicky a během dvou let tento pokles z velké části vyřešil.

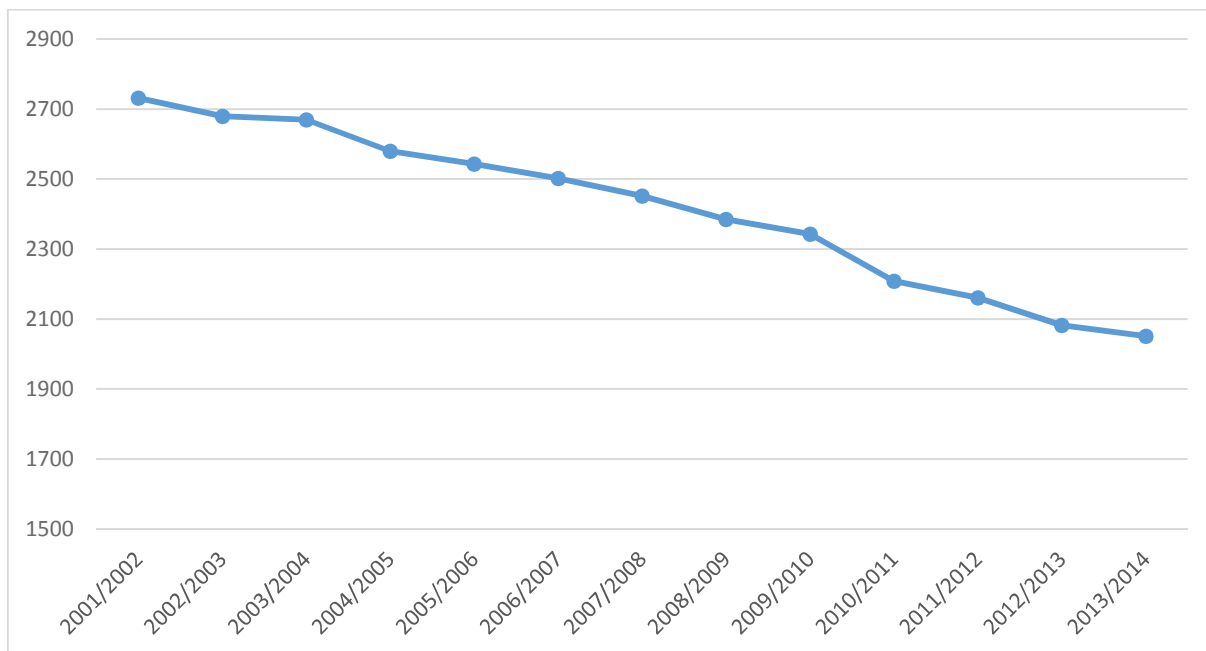
Graf č. 3.3 počet členů



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Snižování počtu členů od školního roku 2008/2009 je zapříčiněno především demografickým vývojem. Ten dokládá graf č. 3.4, který zachycuje počet dětí v základních školách v mikroregionu Bílovecko.

Graf č. 3.4 počet žáků ZŠ



Zdroj: ČSÚ

I přes klesající vývoj počtu žáků základních škol (v průměru 2% ročně) si DDM drží svou klientelu. Z následující tabulky č. 3.1 je patrné, že ač počet dětí demograficky klesá, tak DDM má podobný procentní podíl návštěvníků (průměrně 15%). Ve školním roce 2001/2002 bylo 2732 žáků základních škol, DDM navštěvovalo 443 dětí (16,2%). Ve školním roce 2013/2014 bylo 2051 žáků základních škol, DDM navštěvovalo 358 dětí (17,5%). Zbylé údaje dokládá následující tabulka.

Tabulka č. 3.1 vývoj počtu kroužků, členů a žáků

Školní rok	Kroužky	Členové	Počet dětí ZŠ	Podíl dětí
2001/2002	43	443	2732	16,2 %
2002/2003	37	444	2680	16,6 %
2003/2004	37	408	2670	15,3 %
2004/2005	38	421	2580	16,3 %
2005/2006	27	297	2543	11,7 %
2006/2007	27	343	2502	13,7 %
2007/2008	31	400	2452	16,3 %
2008/2009	31	399	2385	16,7 %
2009/2010	30	352	2343	15,0 %
2010/2011	29	343	2209	15,5 %
2011/2012	28	321	2161	14,9 %
2012/2013	28	324	2082	15,6 %
2013/2014	27	358	2051	17,5 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec; ČSÚ

### 3.5 Shrnutí činnosti DDM

Počty kroužků a členů se za tři roky výrazně nelišily, viz tabulka č. 3.2, v letošním školním roce došlo k velkému nárůstu kroužků z původních 27 na 39 a členů z 358 na 453, tento nárůst činí v průměru 21 %. Tento nárůst znamená zvýšení výnosů z prodeje vlastních služeb za rok 2015. U příležitostné činnosti došlo ve školním roce 2013/2014 k poklesu pořádaných akcí. U prázdninové činnosti se počet akcí snížil, ale naopak vzrostl počet účastníků. Alfou a omegou pro hodnocení a financování jsou žákohodiny, které ve školním roce 2013/2014 narostly o 6,4 %.

Tabulka č. 3.2 výkonů DDM

Školní rok	Pravidelná zájmová činnost		Příležitostná činnost		Prázdninová činnost		Žákoho diny
	Kroužky	Celkem členů	Počet akcí	Počet účastníků	Počet akcí	Počet účastníků	
<b>2011/2012</b>	28	321	376	9071	10	127	79389
<b>2012/2013</b>	28	324	329	7159	8	93	75280
<b>2013/2014</b>	27	358	200	4815	7	120	80440
<b>2014/2015</b>	39	453	X	X	X	X	X

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

### 3.6 Žákohodiny

Zdrojem financování mzdových prostředků domu dětí je státní rozpočet prostřednictvím krajského úřadu. Krajský úřad vydal metodiku financování, kdy jednotkou výkonu je tzv. žákohodina. Ta je tvořena násobkem počtu žáka a hodiny činnosti. „Jednotkou výkonu dle § 1 vyhlášky č. 492/2005 Sb., o krajských normativech ve znění pozdějších předpisů je 1 žák, 1 student, kterému středisko volného času (dále již jen SVČ) zajišťuje naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti.“ (Krajský úřad, 2015)

DDM jednou ročně vykazuje krajskému úřadu výkony prostřednictvím tabulky, která je členěna na tyto oblasti: příležitostná činnost, pravidelná činnost, soutěže vyhlašované Ministerstvem školství, mládeže a tělových a táborová činnost.

Na základě žákohodiny stanoví krajský úřad finanční normativ. Vykázané a krajským úřadem schválené žákohodiny jsou podkladem pro tvorbu rozpočtu na následující rok.

Neinvestiční výdaje (NIV) na jednoho žáka stanoví krajský úřad na základě přiděleného finančního obnosu ze státního rozpočtu. Jeho pohyblivost ovlivňují politická a ekonomická kritéria vlády ČR.

Závazné ukazatelé, kterými jsou mzdové prostředky (MP) a ostatní neinvestiční výdaje (ONIV), rovněž stanoví krajský úřad.

Dům dětí z přidělených dotací neovlivní žádnou položku, jediný vliv má na počet žákohodin.

Ve školním roce 2012/2013 došlo k většímu poklesu výkonu, který způsobila dlouhodobá pracovní neschopnost dvou ze tří pedagogů. Konkrétní vývoj žákohodin a jeho dílčích položek dokládá tabulka č. 3.3.

Tabulka č. 3.3 žákohodiny

<b>Rok</b>		<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Školní rok</b>		2011/2012	2012/2013	2013/2014
<b>Žákohodiny</b>		79 389	75 280	80 440
<b>NIV na jednoho žáka</b>		<b>21,19 Kč</b>	<b>22,1 Kč</b>	<b>21,63 Kč</b>
Závazný ukazatel na:	<b>MP na žáka</b>	15,32 Kč	16,05 Kč	15,7 Kč
	<b>ONIV na žáka</b>	0,51 Kč	0,43 Kč	0,43 Kč
<b>NIV celkem</b>		<b>1 682 248 Kč</b>	<b>1 663 699 Kč</b>	<b>1 739 917 Kč</b>
Závazný ukazatel na:	<b>MP</b>	1 216 263 Kč	1 208 252 Kč	1 262 908 Kč
	<b>ONIV</b>	40 488 Kč	32 371 Kč	34 589 Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Jediným kritériem pro financování ze státního rozpočtu jsou žákohodiny. Před touto změnou mohl DDM vyvíjet svou činnost bez jakéhokoliv omezení. Všechny akce, kroužky, tábory, mohl pořádat pro klienty bez omezení věku a dostal za to finanční dotaci. Po zavedení systému žákohodin může DDM vykazovat pouze žáky a studenty středních škol, a to v jakémkoliv druhu činnosti.

## 4 Praktická aplikace vybraných metod

Praktická část se zabývá metodickým postupem, a to SWOT analýzou, metodou PEST a vertikální analýzou rozvahy a výkazů zisků a ztrát za poslední tři roky.

### 4.1 SWOT analýza

SWOT analýza, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek (ang. Strengths and Weaknesses), příležitostí a hrozeb (ang. Opportunities and Threats). Tato metoda bude reflektovat samotné myšlení a angažovanost personálu DDM Bílovec.

Z pozorování organizace a po poradě s ředitelem byla sestavena kritéria do tabulky SWOT analýzy. Tuto obdrželi vedoucí oddělení a ředitel organizace. Vedoucí měli přiřadit k jednotlivým položkám hodnotu, jak vnímají dané kritérium. V oblastech Silné stránky a Příležitosti mohli přiřadit ke kritériu hodnoty od jedné do pěti, kde jedna znamená nejméně podstatné, pět – nejvíce podstatné. V oblasti Slabé stránky a Hrozby mohli přiřadit mínus pět až mínus jedna, kde mínus pět znamenalo nejvíce podstatné a mínus jedna nejméně podstatné.

Podobné hodnocení jsem postoupil řediteli organizace, který měl přiřadit váhy jednotlivým kritériím, a to od nuly do jedné. Nula znamenala nejméně podstatnou položku, jedna nejdůležitější.

Vyhodnocení jednotlivých položek znamenalo průměr daných hodnocení vynásobené váhami.

Mimo zobrazení samotné podstaty SWOT analýzy bylo zajímavé zjištění, zda jednotliví členové kolektivu mají podobné či rozdílné vnímání jednotlivých faktorů.



Tabulka č. 4.1 SWOT analýza

	Váha	Hodnocení 1	Hodnocení 2	Dílčí výsledek	Výsledek
<b>Silné stránky</b>					
Tradice	0,1	4	5	4,5	0,45
Činnost DDM	0,3	5	4	4,5	1,35
Efektivní hospodaření	0,4	5	5	5	2
Lokalita, Externí a interní prostory	0,1	4	5	4,5	0,45
Propagace	0,1	4	4	4	0,4
<b>Součet</b>					<b>4,65</b>
<b>Slabé stránky</b>					
Počet pedagogů	0,4	-5	-5	-5	-2
Bezbariérový přístup	0,2	-1	-3	-2	-0,4
Tělocvičny mimo areál	0,1	-3	-3	-3	-0,3
Nulová propagace na sociálních sítích	0,1	-3	-1	-2	-0,2
Školné	0,2	-3	-2	-3	-0,6
<b>Součet</b>					<b>-3,5</b>
<b>Příležitosti</b>					
Spolupráce	0,5	5	5	4,5	2,5
Nové zájmové kroužky	0,4	4	4	4	1,6
Využití prostor	0,1	1	2	1,5	0,15
<b>Součet</b>					<b>4,25</b>
<b>Hrozby</b>					
Snížení dotace státu	0,65	-5	-5	-5	-3,25
Úbytek klientů	0,35	-5	-5	-5	-1,75
<b>Součet</b>					<b>-5</b>
<b>Interní</b>	1,15				
<b>Externí</b>	-0,75				
<b>Celkem</b>	<b>0,4</b>				

Zdroj: vlastní

#### **4.1.1 Shrnutí metody SWOT**

Celkové skóre SWOT analýzy je 0,4b, kdy interní faktory činí 1,15b a externí -0,75b.

Z vyplnění SWOT analýzy lze vypožorovat, že kolektiv je ve většině otázek zajedno, má velmi podobné názory na „svou“ organizaci. Největšího rozdílu bylo dosaženo pouze u bezbariérového přístupu a otázky propagace na sociálních sítích.

##### **4.1.1.1 Silné stránky**

Dílčí výsledek: 4,65b

Jako nejsilnější oblast byla označena položka efektivní hospodaření. Nejen ředitel a účetní, kteří se této oblasti nejvíce věnují, ale i zaměstnanci vnímají její hodnotu jako velice důležitou. Díky efektivnímu hospodaření mohou kroužky využívat nejnovějších pomůcek, kvalitního vybavení učeben, pronájmy tělocvičen. Dalším důležitým aspektem je nízké školné, které činí 500 Kč na školní rok ve většině kroužků. Druhou nejdůležitější stránkou byla označena Činnost DDM, která je rozdělena na pravidelnou, příležitostnou a prázdninovou.

##### **4.1.1.2 Slabé stránky**

Dílčí výsledek: -3,5b

Za největší slabou stránku označili zaměstnanci oblast počet pedagogů. V organizaci pracuje ředitel a dva interní pracovníci. Tyto tři osoby mají na starost veškerou administrativu spojenou s činností, externisty, koordinaci všech akcí a vůbec všechny činnosti spojené s posláním organizace. V letošním školním roce narostla pravidelná činnost o 21 %. S ohledem na tuto skutečnost a z možnosti rozšíření další činnosti (pořádání více akcí a táborů) je zřejmé, že by se další interní zaměstnanec uplatnil.

##### **4.1.1.3 Příležitosti**

Dílčí výsledek 4,25b

Jako největší příležitost bylo vybráno Spolupráce. Tato kategorie zahrnovala spolupráci ať už s ostatními školami, tak se zájmovými spolky ve městě. Na území Bílovce a spádových obcí existuje 8 škol, s některými z nich DDM velmi úzce spolupracuje. Avšak ještě ne na všech ctí nepsané pravidlo, že kde je dům dětí, tam nebudou kroužky pro děti. Toto je nekalá konkurence pro DDM, neboť tyto kroužky na školách mají děti zdarma.

Další oblastí spolupráce je koordinace při pořádání celoměstských akcí.

#### **4.1.1.4 Hrozby**

Dílčí výsledek -5b

Jako největší hrozba bylo vybráno Snížení státní dotace. DDM jakožto příspěvková organizace je přímo závislá na finančních příspěvcích od státu a zřizovatele. Změny financování můžou mít likvidační účinek.

Druhou hrozbou je Úbytek klientů. Ten je možný z důvodu ztráty zájmu dětí, neuspokojení jejich poptávky apod. Dále pak úbytek může způsobit nárůst kroužků na školách, jak bylo popsáno výše. Úbytek klientů by znamenal snížení dotací od státu.

### **4.2 Metoda PEST**

Druhou vybranou metodou je metoda PEST, která zkoumá politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí.

#### **4.2.1.1 Politické prostředí**

Politické nebo legislativní vlivy se podílejí přímo na samotném fungování organizace, která je zřízená městem. DDM Bílovec je tak jako každá jiná organizace ovlivňována právními předpisy, například zákoníkem práce. V druhé řadě je taky ovlivňována vládními nařízeními a samotným zřizovatelem, jenž je město Bílovec. Nejzásadnějším politickým rozhodnutím, které se citelně dotklo nejen DDM Bílovec, byla změna financování na tzv. Žákohodiny (kapitola 3.6). Tato změna financování se dotkla citelně všech menších DDM. Finančně je DDM dotován ze dvou zdrojů, ze státního rozpočtu dostává dotace na neinvestiční výdaje, od zřizovatele příspěvek na provoz. Velice důležitým faktorem ovlivňující chod a provoz DDM je politické složení vedení města, zda ve vedení města je nebo není příznivec a podporovatel DDM.

Po posledních komunálních volbách se dostali do vedení města osoby, které domu dětí a mládeže nefandí. Radním města za oblast školství je osoba, která neuspěla u výběrového řízení na pozici ředitele školy. Je až s podivem, že ta samá osoba řídí a zodpovídá za řízení všech škol ve městě a spádových obcích.

#### **4.2.1.2 Ekonomické prostředí**

Tak jak ziskové organizace musí přizpůsobovat ceny svých produktů důchodům obyvatelstva, zaměstnaností respektive nezaměstnaností, průměrným mzdám, apod., tak stejně musí reagovat neziskové organizace s cenou svých služeb. Nejen demografické údaje ovlivňují chod organizace. Stejnou míru pozornosti si zaslouží také vývoj cen energií a materiálů.

Moravskoslezský kraj patří ke krajům z vyšší mírou nezaměstnanosti, tudíž jakékoliv snahy při zvýšení zápisného, které tvoří nemalou část celkových finančních prostředků DDM, naráží na nevoli rodičů.

#### **4.2.1.3 Sociální prostředí**

Dům dětí a mládeže nabízí kroužky a činnosti zaměřené v oblasti mimoškolního vzdělávání. Proto je velice důležité sledovat sociální prostředí organizace a pružně reagovat na demografický vývoj společnosti.

V posledních letech se společnost ubírá směrem desocializace. Děti využívají k trávení volného času počítače, místo komunikace „face to face“ raději komunikují přes facebook, skype, twitter, hledají zalíbení na youtube, nemají potřeby se scházet v kolektivech.

#### **4.2.1.4 Technologické prostředí**

Žijeme v době 21. století, společnost lpí na technologiích.

Lze předpokládat, že DDM musí do jisté míry sledovat vývoj technologického prostředí z důvodu činnosti svých kroužků. V 90. letech, kdy jsem sám navštěvoval toto zařízení, si vybavuji místnost vybavenou tehdy jedním z nejlepších počítačů té doby. V tomto období byl DDM jediným střediskem v Bílovci (včetně základních škol), které měl volně přístupné počítače, kde jsme hráli hry atd. Postupem doby začaly být počítače součástí každé rodiny a trendem se staly počítačové hry. DDM upřednostňuje jiné trávení volného času, především zdravý životní styl, pobyt na čerstvém vzduchu, rozvoj pohybových aktivit a rozvoj komunikačních dovedností.

#### **4.2.2 Shrnutí metody PEST**

Politické prostředí ze všech čtyř oblastí je pro činnost DDM nejzásadnější. Politici na úrovni státu a obcí by si měli uvědomit, jak je důležitá prevence, a taky daleko levnější. Organizace zabývající se volným časem dětí a mládeže jsou nejlepší prevencí boje s kriminalitou a sociálně-patologickým jevům.

Ekonomické prostředí je úzce provázáno s prostředím politickým. Politici jsou pro tento typ organizací ekonomickým zdrojem. Pokud politici nebudou tento druh zařízení podporovat, odrazí se to současně na ekonomické podpoře. U ekonomického prostředí platí tak jako všude „peníze až na prvním místě“.

V neposlední řadě rovněž sociálně a technologické prostředí pro fungování organizace důležité. Při smysluplném naplňování volného času dětí a mládeže musí organizace respektovat jejich potřeby, ale zároveň se snažit o nabídku kvalitnějších aktivit.

### 4.3 Finanční analýza organizace

DDM jakožto příspěvková organizace není primárně založena za účelem dosažení zisku, ale to neznamená, že zisku dosahovat nemůže. Cílem této kapitoly je rozbor, jak je dům dětí financován a kde tyto prostředky využívá. Pro přehlednější porovnání sledovaného období roků 2012, 2013 a 2014 byla využita vertikální analýza. Byla aplikována jak na rozvahu, tak na výkazy zisků a ztrát.

#### 4.3.1.1 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv zkoumá jednotlivé položky vztahující se k celkové sumě. Podíl jednotlivých položek je zobrazen v tabulce č. 4.2, jednotlivé položky zkoumají jednotlivé grafy.

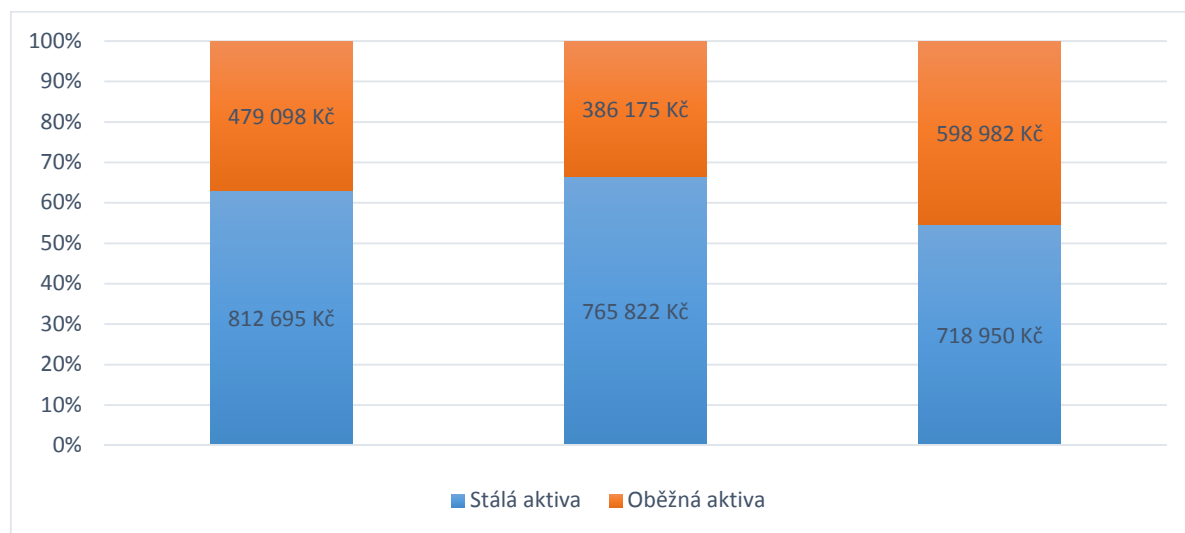
Tabulka č. 4.2 vertikální analýza aktiv

	2012		2013		2014	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1 291 793 Kč</b>	<b>100 %</b>	<b>1 151 997 Kč</b>	<b>100 %</b>	<b>1 317 931 Kč</b>	<b>100 %</b>
<b>Stálá aktiva</b>	812 695 Kč	62,90%	765 822 Kč	66,47%	718 950 Kč	54,55%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	812 694 Kč	100%	765 822 Kč	100%	718 950 Kč	100%
Pozemky	109 869 Kč	13,51%	109 869 Kč	14,35%	109 869 Kč	15,28%
Stavby	702 825 Kč	86,49%	655 953 Kč	85,65%	609 081 Kč	84,72%
<b>Oběžná aktiva</b>	479 098 Kč	37,10%	386 175 Kč	33,53%	598 982 Kč	45,45%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	254 430 Kč	53,10%	190 620 Kč	49,36%	248 909 Kč	41,56%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	100 580 Kč	39,50%	96 120 Kč	50,42%	90 869 Kč	36,51%
Jiné pohledávky z hlavní činnosti	153 850 Kč	60,50%	94 500 Kč	49,58%	158 040 Kč	63,49%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	224 669 Kč	46,90%	195 555 Kč	50,64%	346 229 Kč	57,80%
Běžný účet	188 396 Kč	83,90%	151 967 Kč	77,70%	236 190 Kč	68,20%
Běžný účet FKSP	357 Kč	0,10%	503 Kč	0,27%	433 Kč	0,13%
Pokladna	35 916 Kč	16%	43 085 Kč	22,03%	109 606 Kč	31,67%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Z grafu č. 4.1 lze vypočítat, že organizace má větší podíl stálých aktiv oproti oběžným. Výjimku tvoří rok 2014, kdy stálá aktiva byla tvořena z 55% na celkových aktivech organizace. Dále je z grafu patrné, že dochází k poklesu stálých aktiv. Tato skutečnost je dána odepisováním dlouhodobého hmotného majetku. Druhá složka stálých aktiv, a to pozemek, se neodepisuje.

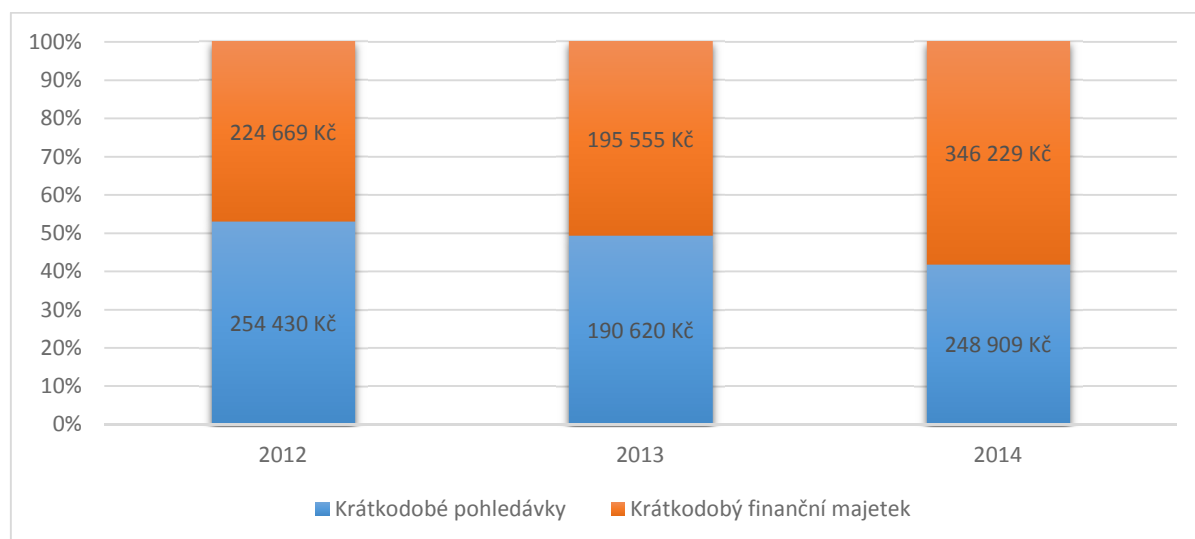
Graf č. 4.1 vertikální analýza aktiv



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Následující graf č. 4.2 je zaměřený na analýzu oběžných aktiv. Oběžné aktiva tvoří krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Roky 2012 a 2013 co do podílu byly vyrovnané, rok 2014 byl ve větší míře, a to 57,8% zastoupený krátkodobým finančním majetkem.

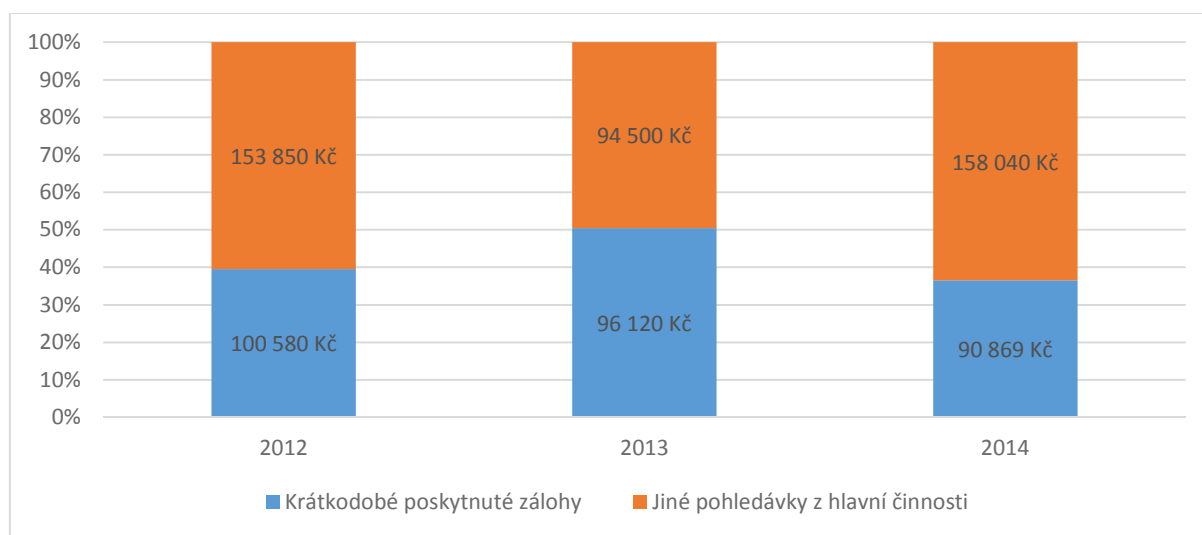
Graf č. 4.2 analýza oběžných aktiv



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Zároveň došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek z původních 190 620 Kč na 248 909 Kč (viz graf č. 4.3). Pohledávky v organizaci představují jednak poskytnuté zálohy na energie, které činí 36,51% podílu krátkodobých pohledávek, a taky jiné pohledávky z hlavní činnosti, které představují 158 040 Kč (63,49%). V této kategorii se nachází školné zaplacené ve školním roce 2014/2015. Hlavní příčina vzrůstu položky školného je nárůst počtu klientů.

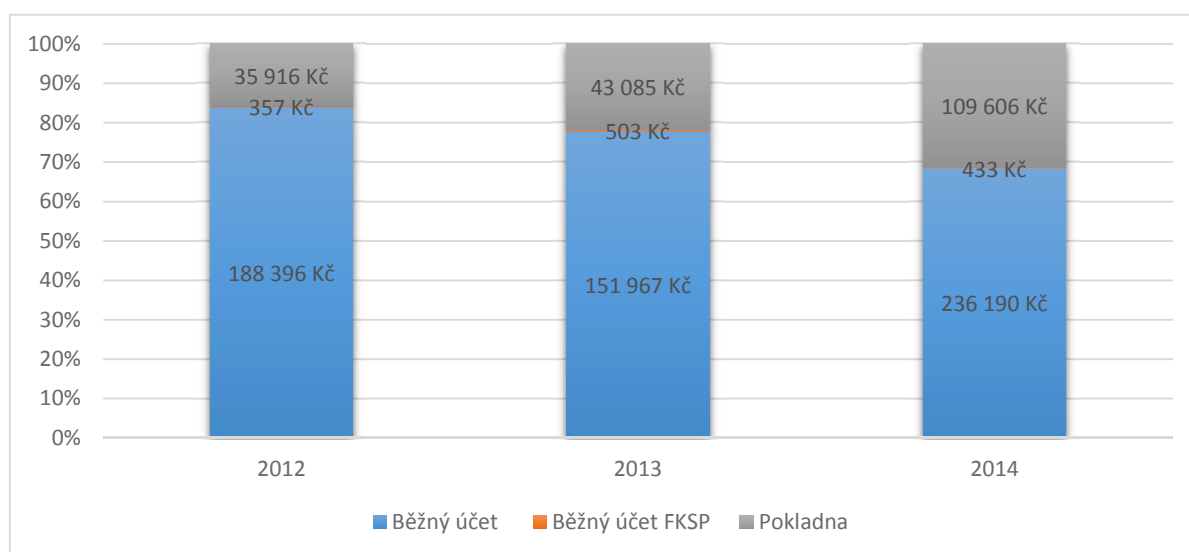
Graf č. 4.3 analýza krátkodobých pohledávek



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Graf č. 4.4 zobrazuje vývoj krátkodobého finančního majetku, který v roce 2014 vzrostl v pozorované organizaci z původních 195 555 Kč (50,64%) na 364 229 Kč (57,8%).

Graf č. 4.4 analýza krátkodobého finančního majetku



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

#### 4.3.1.2 Vertikální analýza pasiv

Analýzu pasiv dokládá tabulka č. 4.3, jednotlivé položky pasiv pak následující grafy.

Tabulka č. 4.3 vertikální analýza pasiv

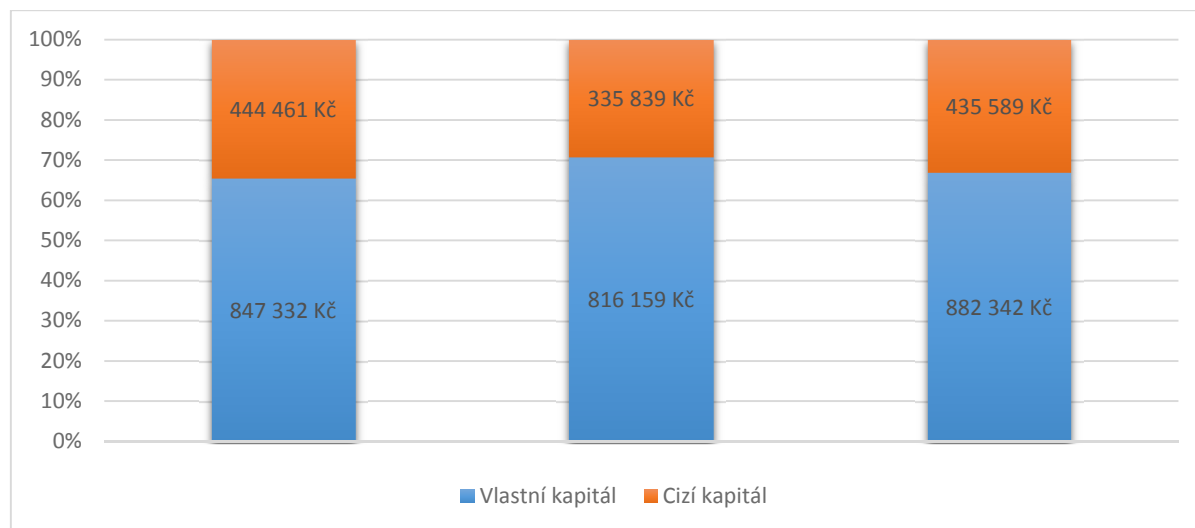
	2012		2013		2014	
<b>Pasiva</b>	<b>1 291 793 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>1 151 997 Kč</b>	<b>100%</b>	<b>1 317 931 Kč</b>	<b>100%</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	847 332 Kč	65,60%	816 159 Kč	70,85%	882 342 Kč	66,95%
<b>Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>	812 694 Kč	95,91%	765 822 Kč	93,83%	718 950 Kč	81,48 %
Jmění účetní jednotky	812 694 Kč	100%	765 822 Kč	100%	718 950 Kč	100%
<b>Fondy účetní jednotky</b>	34 637 Kč	4,09%	17 711 Kč	2,17%	8 707 Kč	0,98%
Fond kulturních a sociálních potřeb	1 635 Kč	4,72%	1 622 Kč	9,16%	625 Kč	7,18%
Rezervní fond ze zlepš. výsl. hosp.	27 768 Kč	80,17%	3 162 Kč	17,85%	3 162 Kč	36,31%
Rezervní fond z ostatních titulů	1 800 Kč	5,19%	9 492 Kč	53,59%	1 486 Kč	17,07%
Fond reprodukce majetku, investiční fond	3 434 Kč	9,91%	3 434 Kč	19,40%	3 434 Kč	39,44%
<b>Výsledek hospodaření</b>	0 Kč	0,00%	32 625 Kč	4,00%	154 684 Kč	17,53%
Výsledek hospodaření b. ú. o.	0 Kč	0%	32 625 Kč	100%	154 684 Kč	100%
<b>Cizí kapitál</b>	444 461 Kč	34,40%	335 839 Kč	29,15%	435 589 Kč	33,05%
<b>Krátkodobé závazky</b>	444 461 Kč	100%	335 839 Kč	100%	435 589 Kč	100%
Dodavatelé	14 359 Kč	3,68%	0 Kč	0%	750 Kč	0,17%
Zaměstnanci	83 539 Kč	18,80%	79 237 Kč	23,60%	98 257 Kč	22,56%
Zúčtování s institucemi SZ a ZP	66 832 Kč	15%	50 443 Kč	15,00%	60 844 Kč	13,97%
Jiné přímé daně	25 301 Kč	5,69%	15 385 Kč	4,60%	18 668 Kč	4,29%
Výnosy příštích období	153 850 Kč	34,16%	96 200 Kč	28,64%	183 200 Kč	42,06%
Dohadné účty pasivní	100 580 Kč	22,63%	94 574 Kč	28,16%	73 870 Kč	16,95%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec



Pasivní stranu účetnictví hodnocené organizace tvoří především vlastní kapitál, který je zastoupený ve více než 65% míře z celkových pasiv organizace viz graf č. 4.5.

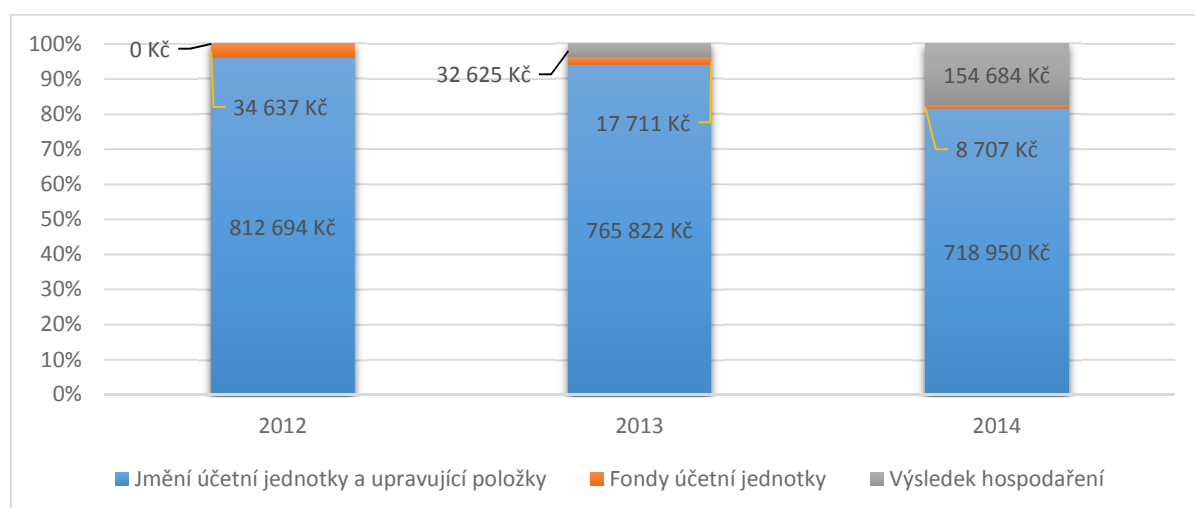
Graf č. 4.5 vertikální analýza pasiv



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Vlastní kapitál je tvořen především jméním účetní jednotky a upravujícími položkami, které slouží k zachování podvojnosti v souvislosti s dlouhodobým majetkem organizace, tato částka se každoročně snižuje o oprávky. Další položky tvoří fondy účetní jednotky a výsledek hospodaření, pokud ho organizace v daném roce dosáhne. V roce 2012 organizace měla nulový výsledek, ale v roce 2013 a 2014 dosáhla pozitivního výsledku hospodaření viz graf č. 4.6.

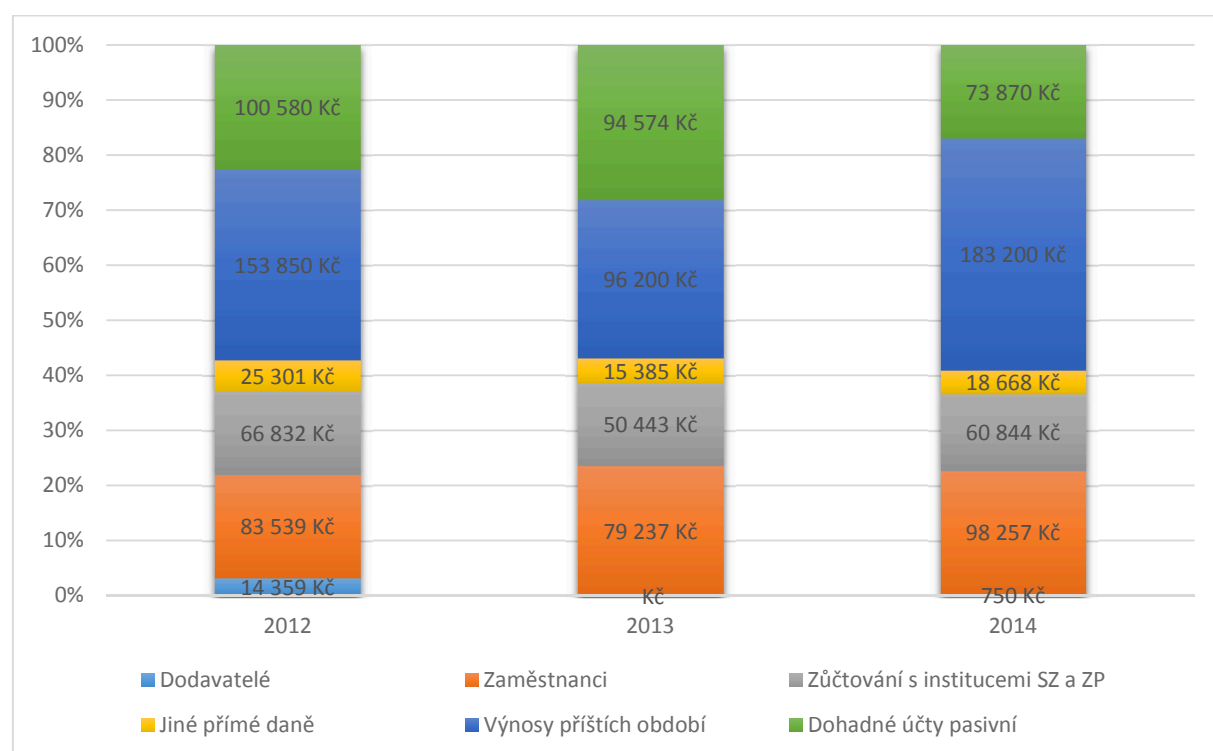
Graf č. 4.6 analýza vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Do oblasti krátkodobých závazků řadíme položky dodavatelů, zaměstnanců, zúčtování s institucemi SZ a ZP, jiné přímé daně, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní. Největší část krátkodobých závazků tvořily výnosy příštích období, kde je zahrnuta platba školného v daném roce na následující školní rok. Jak bylo popsáno výše, z důvodů, že DDM má ve školním roce širší nabídku kroužku a více klientu, tak je ta částka vyšší oproti předchozím létům. Druhou nejvýznamnější položku tvoří zaměstnanci, která v průměru za sledované období tvoří 20% všech krátkodobých závazků. Třetí nejvýznamnější položkou jsou dohadné účty pasivní, které představují zálohy na plyn a elektřinu. Zbylé položky zobrazuje graf č. 4.7.

Graf č. 4.7 analýza krátkodobých závazků



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

#### 4.3.1.3 Vertikální analýza nákladů

Vertikální analýza nákladů zkoumá jednotlivé položky vztahující se k celkové sumě nákladů. Podíl jednotlivých složek je zobrazen v tabulce č. 4.4, jednotlivé položky zkoumají následující grafy.

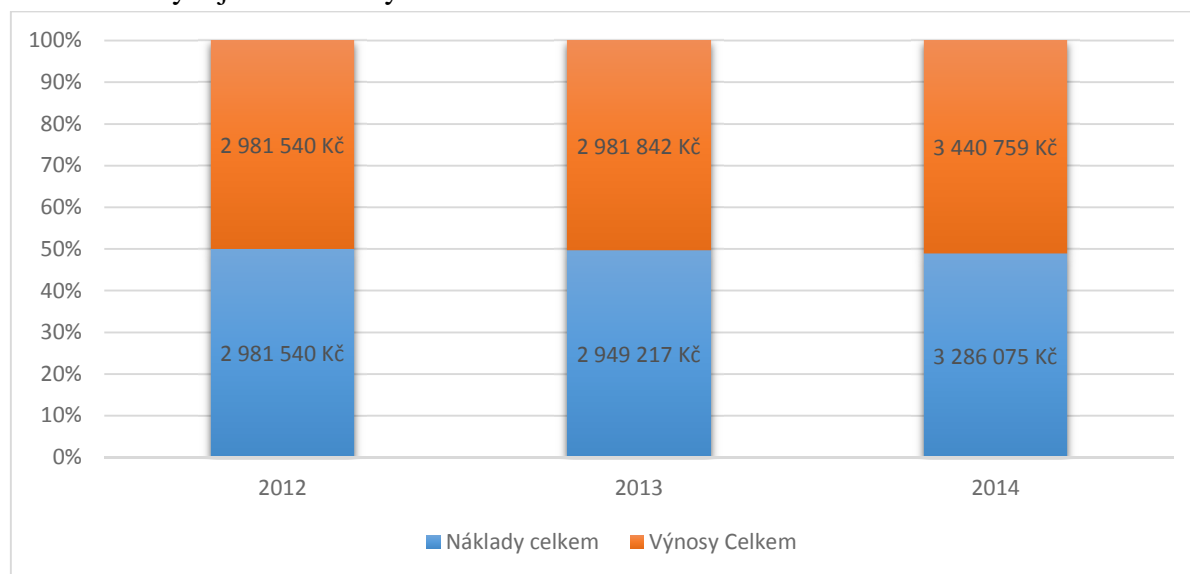
Tabulka č. 4.4 vertikální analýza nákladů

	2012		2013		2014	
Náklady z činnosti	2 981 540 Kč	100 %	2 949 217 Kč	100 %	3 286 075 Kč	100 %
Spotřeba materiálu	413 765 Kč	13,88 %	339 918 Kč	11,53 %	413 936 Kč	12,6 %
Spotřeba energie	155 819 Kč	5,23 %	123 375 Kč	4,18 %	87 456 Kč	2,66 %
Cestovné	13 602 Kč	0,46 %	17 037 Kč	0,58 %	16 911 Kč	0,51 %
Ostatní služby	369 811 Kč	12,4 %	402 067 Kč	13,63 %	611 660 Kč	18,61 %
Mzdové náklady	1 519 246 Kč	50,96 %	1 535 749 Kč	52,07 %	1 607 630 Kč	48,92 %
Zákonné sociální pojištění	428 189 Kč	14,36 %	448 226 Kč	15,2 %	467 155 Kč	14,22 %
Jiné sociální pojištění	5 059 Kč	0,17 %	5 822 Kč	0,2 %	5 658 Kč	0,17 %
Zákonné sociální náklady	11 538 Kč	0,39 %	12 898 Kč	0,44 %	13 463 Kč	0,41 %
Odpisy dlouhodobého majetku	47 000 Kč	1,58 %	46 872 Kč	1,59 %	46 872 Kč	1,43 %
Ostatní náklady z činnosti	15 548 Kč	0,52 %	17 253 Kč	0,59 %	15 334 Kč	0,47 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Vývoj nákladu a výnosů v organizaci za roky 2012 a 2013 byl stejnoměrný (viz graf č. 4.8). V roce 2014 došlo ke zvýšení nákladů o 336 858 Kč a zvýšení výnosů o 458 917 Kč.

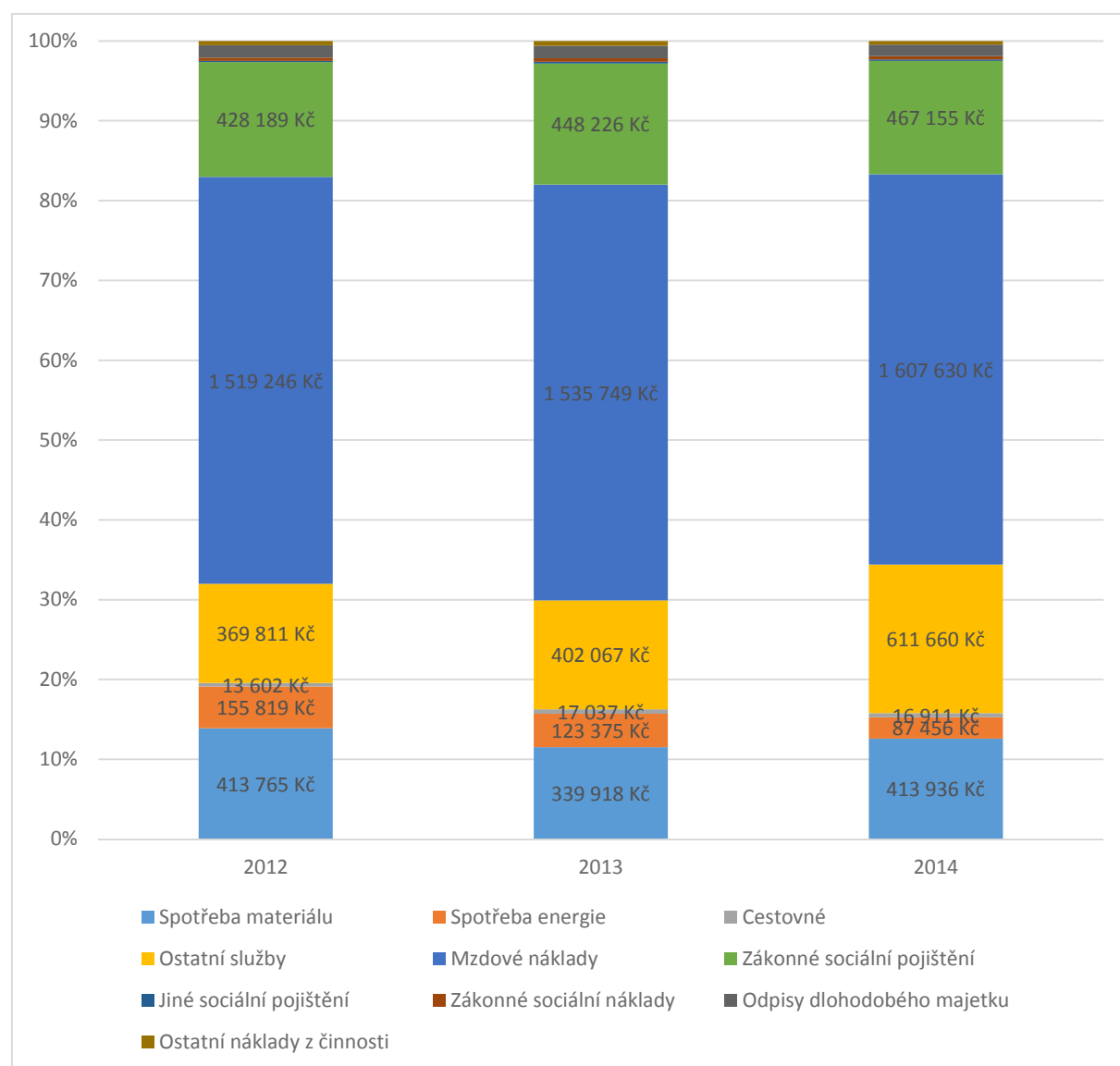
Graf č. 4.8 vývoj nákladů a výnosů



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Celkové náklady organizace jsou ve velké míře tvořeny mzdovými náklady, které ve sledovaném období tvořily 50,65 % celkových nákladů. V roce 2014 došlo k nárůstu mzdových nákladů. Tento nárůst byl zapříčiněn přijetím nových externistů do pracovního poměru a navýšení jejich průměrné hodinové mzdy. Druhou nejvýznamnější položkou jsou ostatní služby, které tvoří v průměru 14,88 % celkových nákladů. Meziročně tato položka narůstá, jsou v ní zahrnuty krom jiného zejména náklady na pořádání akcí. Změnou strategie činnosti DDM organizuje více celoměstských akcí, které vyžadují vyšší náklady. Třetím nejvyšším výdajem jsou zákonné sociální pojištění se 14,6 %. Čtvrtou největší položku tvoří spotřeba materiálu, která činí 12,66 % celkových nákladů a její spotřeba je stejnoměrná ve sledovaném období. Ostatní položky nákladů reflektuje graf č. 4.9.

Graf č. 4.9 analýza nákladů



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

#### 4.3.1.4 Vertikální analýza výnosů

Analýzu výnosů dokládá tabulka č. 4.5, jednotlivé položky výnosů pak následující grafy.

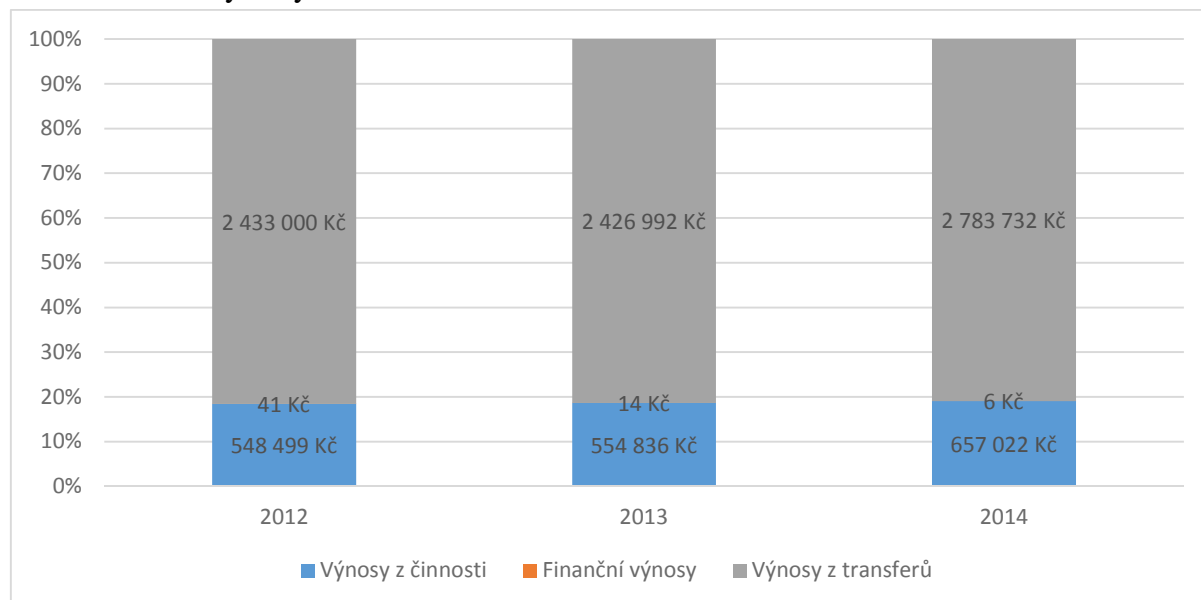
Tabulka č. 4.5 Vertikální analýza výnosů

	2012		2013		2014	
<b>Výnosy Celkem</b>	<b>2 981 540 Kč</b>	<b>100 %</b>	<b>2 981 842 Kč</b>	<b>100 %</b>	<b>3 440 759 Kč</b>	<b>100 %</b>
<b>Výnosy z činnosti</b>	<b>548 499 Kč</b>	<b>18,4 %</b>	<b>554 836 Kč</b>	<b>18,61 %</b>	<b>657 022 Kč</b>	<b>19,1 %</b>
Výnosy z prodeje služeb	429 530 Kč	78,31 %	460 922 Kč	83,07 %	561 300 Kč	85,43 %
Čerpání fondů	48 348 Kč	8,81 %	16 914 Kč	3,05 %	41 492 Kč	6,32 %
Peněžité dary	70 621 Kč	26,87 %	77 000 Kč	13,88 %	54 230 Kč	24,96 %
<b>Finanční výnosy</b>	<b>41 Kč</b>	<b>0,001 %</b>	<b>14 Kč</b>	<b>0,001 %</b>	<b>6 Kč</b>	<b>0,001 %</b>
Úroky	41 Kč	100 %	14 Kč	100 %	6 Kč	100 %
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>2 433 000 Kč</b>	<b>81,6 %</b>	<b>2 426 992 Kč</b>	<b>81,39 %</b>	<b>2 783 732 Kč</b>	<b>80,9 %</b>
Výnosy poskytnuté krajem	1 763 000 Kč	72,46 %	1 702 000 Kč	70,13 %	1 759 740 Kč	63,22 %
Výnosy poskytnuté zřizovatelem	670 000 Kč	27,54 %	724 992 Kč	29,87 %	1 023 992 Kč	36,78 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Jak bylo napsáno výše, Dům dětí není založen za účelem dosažení zisku, proto nejvyšší část výnosů tvoří výnosy z transferů a představují 81,2% celkových výnosů za sledované období. Výnosy ze samostatné činnosti tak tvoří 18,69 %. Zbylou část výnosu tvoří finanční výnosy, viz graf č. 4.10.

Graf č. 4.10 analýza výnosů

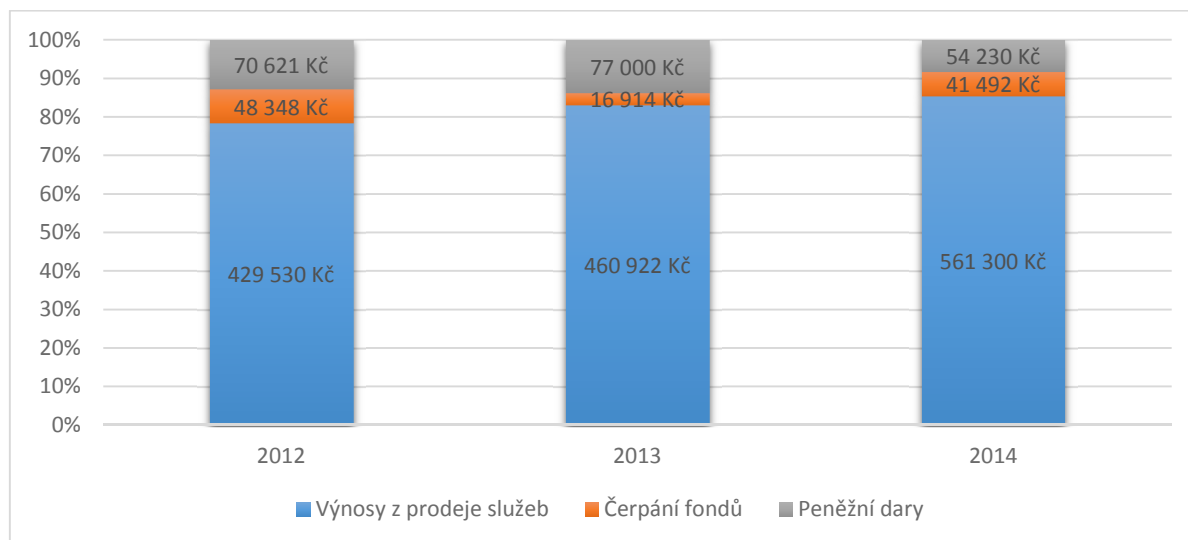


Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Nejvyšší část vlastních výnosů tvoří výnosy z prodeje služeb, a to 82,27 % (viz graf č. 4.11). V této částce je zahrnuto školné a výtěžky z akcí (soustředění zájmových kroužků, tábory a

pobytové akce, celoměstské akce). V roce 2014 došlo ke zvýšení výnosu z prodeje služeb o 100 378 Kč z důvodu změny strategie (tabulka č. 3.2). Zbylé vlastní výnosy tvoří peněžité dary s 27,9 % a čerpání fondů s 6 %.

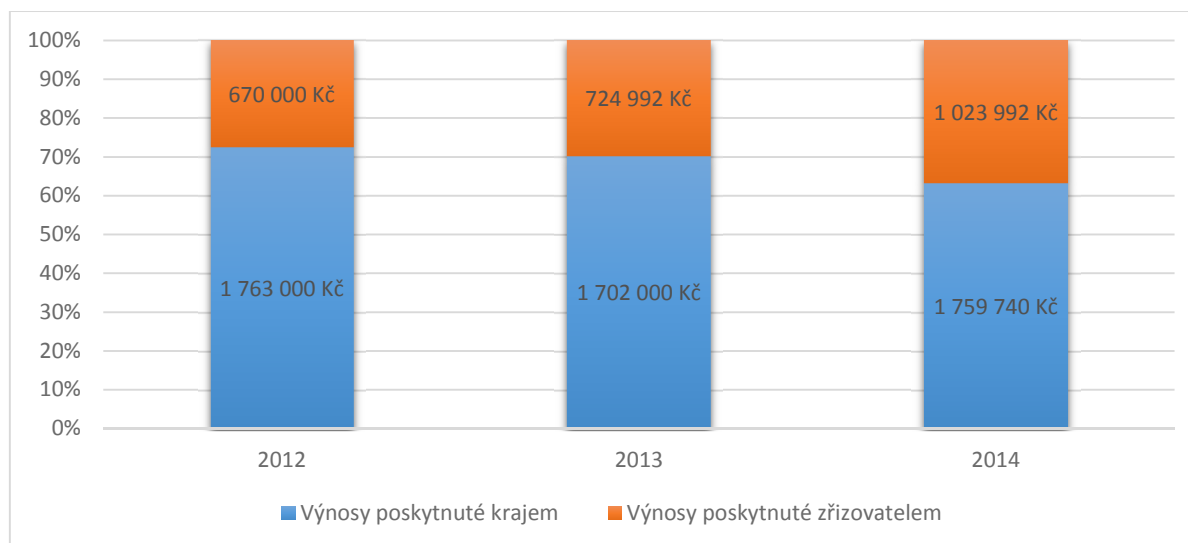
Graf č. 4.11 výnosy z činnosti



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Výnosy z transferů jsou tvořeny z finančních prostředků poskytnutých krajem a výnosů poskytnutých zřizovatelem (viz graf č. 4.12). Kraj přispívá na činnost v průměru 1 741 580 Kč, a tvoří tak 68,6 % celkových výnosů z transferů. V roce 2014 zřizovatel město Bílovec poprvé poskytlo domu dětí a mládeže částku přesahující jeden milion korun a zvýšilo podíl financování o 6,9 % mezi lety 2013 a 2014.

Graf č. 4.12 výnosy z transferů



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

#### 4.3.2 Výsledky finanční analýzy

I když příspěvková organizace není založena za účelem zisku, i přesto dům dětí a mládeže zisk v posledních dvou letech generuje.

Zisk je tvořen nedočerpaním závazných ukazatelů, které zřizovatel stanoví na čerpání energií (voda, plyn, elektřina). I z těchto důvodů se DDM chová hospodárně a efektivně, neboť ušetřený zisk mu zřizovatel ponechá pro příští rok. Po schválení radou města Bílovec je zisk převeden do fondu odměn a rezervního fondu dle vlastních požadavků.

Hlídání rozpočtů a sledování efektivního hospodaření je zajištěno čtvrtletními výkazy a pololetní uzávěrkou. Tyto materiály organizace zasílá ke kontrole zřizovateli.

Nejsledovanější položkou ve výkazu zisku a ztrát jsou výnosy z vlastní činnosti (viz tab. č. 4.6). Nejdůležitější položkou pro organizaci je školné.

Tabulka č. 4.6 výnosy z prodeje služeb

	2012	2013	2014
<b>Akce, tábory</b>	397 594 Kč	338 274 Kč	433 612 Kč
<b>Školné</b>	150 905 Kč	216 562 Kč	223 410 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>548 499 Kč</b>	<b>554 836 Kč</b>	<b>657 022 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů DDM Bílovec

Školné v roce 2013 oproti roku 2012 narostlo o 30,32 %. V roce 2014 byl tento nárůst 6,1 %. Z mého výzkumu vyplynulo, že navýšení školného v roce 2013 o 30 % mělo mírný negativní dopad na úbytek klientů v kroužcích. Tento fakt má rozhodující vliv na tvorbu žákohodin, proto organizace v následujícím roce navýšila školné pouze o 6 %.

I když výnosy z táborů a akcí tvoří velký podíl na celkových výnosech (66,4 %), jsou použity ke krytí nákladů na tuto činnost.

## 5 Výsledky a doporučující návrh

Jednoznačným zjištěním a doporučením je navýšení počtu pedagogů, alespoň o jednoho. Počet kroužků ve školním roce 2013/2014 byl 27, ve školním roce 2014/2015 byl jejich počet 39. Zároveň v tomto období došlo k nárůstu členů z 358 na 453 členů. Meziročně se tak jedná o nárůst 25 %. Na rok 2015 DDM dostal dotaci na mzdové prostředky 1 262 908 Kč. Nárůst 25% bude znamenat, že na rok 2016 dostane dotaci na mzdové prostředky o 315 727 Kč více. Tato částka pokryje mzdu dalšího interního zaměstnance při platu 20 000 Kč měsíčně. Toto zjištění podporuje také finanční analýza, ze které je patrné, že ukazatele zobrazující výkonnost organizace ve sledovaném období rostou při stejném počtu pracovníků. Logicky si lze odvodit, že tento stav může mít při zachování stávajícího počtu pracovníků negativní vliv na jejich motivaci. Tuto skutečnost jsem konzultoval s ředitelem organizace a jednoznačně jsme se shodli, že toto doporučení je velice aktuální a bude manažerským úkolem ředitele tohoto cíle dosáhnout.

DDM musí zaměřit veškerou činnost na oblasti, které jsou finančně ohodnoceny žákohodinami, tj. zvyšovat počet kroužků a pobytových akcí. Dosažení tohoto cíle by právě umožnilo přijetí pedagoga. Stávající počet pedagogů musí zajistit v průměru 40 000 žákohodin, aby byly pokryty mzdové náklady všech pěti interních zaměstnanců. Větší domy dětí, kde pracuje více pedagogických pracovníků, mají na jednoho pedagoga průměrně 30 000 žákohodin. Z tohoto je zřejmé, jak „malý“ dům dětí a mládeže pracuje na maximum svých sil a možností.

Kapitoly Vývoj počtu dětí a kroužků DDM (3.4) a Shrnutí činnosti DDM (3.5) dokazují, že úroveň řízení dané organizace je velmi efektivní. I přes klesající demografický vývoj (tabulka č. 3.4) si DDM udržuje stejný podíl klientů od školního roku 2001/2002. Ve školním roce 2014/2015 dokonce činnost narostla o 21 %. Tento vývoj počtu dětí jen potvrzuje, že DDM nabízí kvalitní a dostupné služby.

Další návrh je navýšení školného alespoň o 20 %, školné pokrývá platy externistům. Externista je vedoucí zájmového kroužku, který je zaměstnán na Dohodu o pracovní činnosti. Průměrná mzda externisty činí 72 Kč/hod. Podle tabulkového platu by hodinová částka měla činit 97 Kč/hod. Tento rozdíl by mělo pokrýt školné. Zvýšení školného v roce 2015 by činilo 268 092 Kč při zachování současného počtu klientů. Tuto částku bych DDM navrhnul rozdělit: Zvýšit mzdu externistům o 5 %. Při pěti procentním nárůstu by se průměrná mzda externího pracovníka zvedla na 75,6 Kč. Zbýlých 37 533 Kč (15 %) použít na materiální vybavení kroužků.



Jednou z důležitých oblastí zlepšení podmínek pro činnost DDM bude docílení ideálního stavu, kdy na žádné škole nebude žádný kroužek pro děti a všechny budou spadat pod dům dětí a mládeže. Ředitel by měl vyvinout ještě větší úsilí při dosažení ideálního stavu – kooperace se školami. Město jakožto zřizovatel všech škol by se mělo zapojit při neochotě dohody či spolupráce s DDM

Poslední návrh se týká prezentace na sociálních sítích, kde je DDM dosud neaktivní. S ohledem na technologický trend je tato absence velké minus. Hlavním důvodem je nízký počet interních zaměstnanců. Částečně by se problém vyřešil přijetím nového interního zaměstnance, který by tuto činnost dostal do náplně práce.

## 6 Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo hodnocení systému řízení Domu dětí a mládeže, Bílovec, Tovární 188, příspěvkové organizace.

Teoretická část práce je zaměřena všeobecně na veřejný sektor a veřejné finance, členění národního hospodářství podle způsobu financování. Další dílčí část byla věnována důvodům vzniku neziskových organizací, definici neziskového sektoru, jeho obecnému dělení a dělení podle Evropské unie. Další část práce byla věnována historii neziskového sektoru, základním rozdělením neziskových organizací v ČR a popisem vybraných organizací. V předposlední části byl popsán vývoj, investice a financování neziskových organizací. Poslední část pak byla zaměřena na vybrané metodické postupy.

Charakteristika vybrané organizace byla věnována krátké historii, stručnému popisu činnosti, lokalitě a budově DDM. Následně byla popsána organizační struktura, činnost jednotlivých pracovníků a rozbor činnosti DDM.

Před praktickou aplikací vybraných metod jsou detailně popsány časové řady a demografický vývoj. Bylo tak učiněno z důvodu, že DDM není běžná firma, u které by se dala její efektivnost posoudit podle jednoduchých ukazatelů, kterými mohou být v běžných firmách zisk, počet vyrobených kusů, míra zmetkovosti, počet reklamací apod. Proto si myslím, že právě tyto časové řady odhalily míru efektivnosti a schopnosti celého kolektivu vykonávat svou práci kvalitně.

DDM je sice školské zařízení, ale na rozdíl od škol děti nemají povinnou docházku. Tato skutečnost je rozhodující při nabídce široké, pestré, různorodé činnosti. DDM není limitováno školními osnovami, náplň kroužků stojí na podporování a rozvoji talentu dětí. Jediným „výrobkem“ je pro organizaci spokojené dítě. Křehká, tvárná osobnost, kde není žádný prostor na chyby nebo opravy.

V praktické části mé bakalářské práce jsem využil SWOT analýzy, metody PEST a vertikální analýzy rozvahy a výkazů zisků a ztrát za roky 2012, 2013 a 2014.

Položky SWOT analýzy byly pečlivě vybírány a diskutovány s ředitelem organizace. Na většině položek jsme se shodli, personál DDM ochotně vyplnil předložené tabulky. Jako nejsilnější oblast byla vybrána položka efektivní hospodaření, což mě samotného překvapilo. Tuto skutečnost považuji za velmi pozitivní a hodnotím to jako vysoce profesionální přístup celého

kolektivu. Metodu PEST jsem si zvolil pro přiblížení okolí organizace a nalezení otázek, které faktory mají největší vliv na chod organizace. Jednoznačným zjištěním bylo, že politické a ekonomické prostředí je pro činnost DDM nejzásadnější z důvodu, že přímo politici ovlivňují finanční zdroje pro organizaci. Dále jsem taky po konzultaci s ředitelem dospěl k názoru, že skutečně popsané vlivy působí na organizaci. Nejvíce na mě v této oblasti, potažmo z celé práce, negativně zapůsobila skutečnost týkající se osoby, která vykonává funkci radního pro školy ve městě Bílovec.

Poslední částí praktické aplikace byla finanční analýza DDM. Ta se týkala rozvahy a výkazu zisků a ztrát za období let 2012, 2013 a 2014. K této variantě jsem přistoupil z důvodu, že veškerá činnost závisí na výši přidělených finančních prostředků. S tímto také souvisí problematika žákohodin, které jsem věnoval jednu kapitolu. Žákohodiny, které představují výkony organizace, jsou jediná oblast, kterou může organizace výrazně ovlivnit. Z finanční analýzy vyplynulo, že DDM efektivně a hospodárně nakládá s finančními prostředky, zbytečně neplýtvá přidělenými zdroji, tuto skutečnost vyobrazuje hospodářský výsledek z posledních dvou let.

Manažerská práce a systém řízení DDM je srovnatelná s firmou působící v ziskovém sektoru. Práce ředitele jako manažera je v dané organizaci velmi náročná. Zodpovídá za mnoho oblastí - ekonomika, personalistika, provoz, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana, přímá výchovná práce (vedení kroužku a pořádání akcí) atd. I přesto, že v organizaci pracuje pouze pět zaměstnanců, musí být všechny oblasti zabezpečeny. Ředitel tudíž je na všechnu práci sám, pouze ekonomickou oblast zajišťuje účetní.

Ačkoliv dochází demograficky k úbytku dětí, DDM navštěvuje pořád stejný počet členů. Tato skutečnost mě samotného překvapila a jen potvrzuje má slova výše, že Dům dětí a mládeže, Bílovec, Tovární 188, příspěvkové organizace, svou práci vykonává výborně.

Závěrem bych chtěl říct, že práce v dané organizaci je velice náročná. V téhle organizaci nelze odměňovat, posuzovat podle ekonomického zisku. Mzdy jsou dány platovými tarify, pro nadtarifní složky platu není velký prostor. Motivací pro zaměstnance není finanční odměna, ale dle mého pozorování a úsudku je to radost a uspokojení z práce s dětmi, největší satisfakcí je spokojené dítě/rodič. V dnešní době zaměřené především materialisticky je toto mé zjištění ojedinělé a vzácné.

## Seznam použité literatury

### Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael and STEPHENS, Tina. *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London and Sterling, VA: Kogan Page, 2005. ISBN 07-494-4344-8.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada, 2012, 632 s. Účetnictví a daně, 1/1994. ISBN 978-80-247-3637-2

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

POTŮČEK, Martin, Miroslav PURKRÁBEK a Josef VAVROUŠEK. *Zrod teorie veřejné politiky v České republice: úvodní studie k analýze formování a realizace veřejné politiky v České republice po r. 1989*. Praha: Vesmír, 1994, 99 s. Veřejná a sociální politika, 1/1994. ISBN 80-901-1316-8.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 309 s. ISBN 978-808-6929-293.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 143 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ŠKARABELOVÁ, Simona, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 129 s. ISBN 80-210-3031

STRECKOVÁ, Yvonne. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press, 1998, xii, 214 s. ISBN 80-722-6112-6.

### Online zdroje

Businessvize.CZ. *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza* [online]. [21. 6. 2015]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

COFOG. United Nations Statistical Commission [online]. 2014 [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcst.asp?Cl=4>

Czech.cz. *Neziskový sektor*. [online]. 2009 [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Epravo.cz. *Vybrané aspekty nového občanského zákoníku a jejich dopad na neziskový sektor*. [online]. 2013 [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/vybrane-aspekty-noveho-obcanskeho-zakoniku-a-jejich-dopad-na-neziskovy-sektor-cast-i-obecne-prospesne-spolecnosti-od-roku-2014-91487.html>

Epravo.cz. *Založení a změny v nadaci ve světle nového občanského zákoníku*. [online]. 2013 [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zalozeni-a-zmeny-v-nadaci-ve-svetle-noveho-obcanskeho-zakoniku-87968.html>

Eurostat. *Overnment expenditure by function – COFOG*. [online]. 2014 [28. 3. 2015]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government\\_expenditure\\_by\\_function\\_%E2%80%93\\_COFOG](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_by_function_%E2%80%93_COFOG)

Krajský úřad. *Krajská metodika rozpisu přímých výdajů právnických osob vykonávajících činnost škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a krajem na rok 2014. Krajské metodiky rozpisu přímých výdajů*. 2014. Dostupné z: <http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/cz/skolstvi/krajska-metodika-rozpisu-primych-vydaju-pravnickych-osob-vykonavajicich-cinnost-skol-a-skolskych-zarizeni-zrizovanych-obcemi-a-krajem-na-rok-2014-42958/>

NAŘÍZENÍ VLÁDY. č. 137/2009 Sb. 2009. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv137\\_2009](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv137_2009)

Neziskovky.cz. *Změna právní úpravy obecně prospěšných společností od 1. 1. 2011*. [online]. 2011 [28. 3. 2015]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanek/1583/511\\_559/fakta\\_legislativa-a-ucetnictvi/zmena-pravni-upravy-obecne-prospesnych-spolecnosti-](http://www.neziskovky.cz/clanek/1583/511_559/fakta_legislativa-a-ucetnictvi/zmena-pravni-upravy-obecne-prospesnych-spolecnosti-)

Ucetnikavarna.cz. *Hospodaření příspěvkových organizací z hlediska vztahu zřizovatele a PO*. [online]. 2009 [28. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9259v12078-hospodareni-prispevkovych-organizaci-z-hlediska-vztahu-zriz/>

Vláda ČR. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací*. In: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-126014>. 2015.

## **Seznam zkratk**

DDM – dům dětí a mládeže

MP – mzdový prostředek

NIV – neinvestiční výdaje

ONIV – ostatní neinvestiční výdaje

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních přestavení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 1.7.2015



.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 rozvaha DDM za rok 2012

Příloha č. 2 rozvaha DDM za rok 2013

Příloha č. 3 rozvaha DDM za rok 2014

Příloha č. 4 výkaz zisků a ztrát DDM za rok 2012

Příloha č. 5 výkaz zisků a ztrát DDM za rok 2013

Příloha č. 6 výkaz zisků a ztrát DDM za rok 2014